



## UniLS Acadêmica

Revista Científica do Centro Universitário LS  
v. 19 | 2025 | ISSN 2966-3598

### XIX Fórum Internacional de Administração

*Congresso Científico — Anais*

Centro de Convenções Brasil 21 | Brasília, DF | 2025

---

#### ENTIDADES RESPONSÁVEIS

Conselho Federal de Administração  
Conselho Regional de Administração do Distrito Federal

---

#### COMISSÃO ORGANIZADORA DO CONGRESSO CIENTÍFICO

Isabela Regina Fornari Muller  
Júlio Francisco Dantas de Resende  
Juliana Solidade dos Santos  
Marcelo Gagliardi  
Sandson Barbosa Azevedo

---

#### PROFESSORES AVALIADORES

Isabela Regina Fornari Muller  
Nadir Becker  
Clenis Siqueira  
Marcelo Gagliardi  
Ivan Osvaldo Calderon Arrueta Ribeiro  
Lorena de Sousa Ribeiro Calderon  
Renato Fornari Muller  
Júlio Francisco Dantas de Resende  
Domingos Sávio Spezia  
Ramon Alves de Oliveira  
Emerson Cardoso Marques  
Thiago Henrique Almino Francisco  
Mileide Leal Sabino  
Juliana Silva Heller  
Edna Perpétua dos Santos  
Dulcimar José Julkovski



## UniLS Acadêmica

Revista Científica do Centro Universitário LS  
v. 19 | 2025 | ISSN 2966-3598

### EDITORIAL

*XIX Fórum Internacional de Administração — Anais, n. 19, 2025*

---

É com satisfação que a UniLS Acadêmica apresenta o número 19 de sua série, dedicado aos Anais do Congresso Científico do XIX Fórum Internacional de Administração. Este volume reúne trabalhos provenientes de pesquisas desenvolvidas no campo das Ciências da Administração, evidenciando a produção científica associada ao evento.

O Fórum Internacional de Administração, em sua 19ª edição, consolida-se como espaço de diálogo entre pesquisadores, gestores, profissionais e estudantes interessados no avanço do conhecimento em Administração. Realizado em Brasília, o evento promove a interlocução entre perspectivas teóricas e práticas, contribuindo para a reflexão sobre os desafios contemporâneos das organizações e da sociedade.

Os trabalhos publicados neste número foram submetidos a avaliação acadêmica, conforme os critérios estabelecidos pela comissão organizadora e pela equipe editorial. Esse processo reafirma o compromisso da publicação com a qualidade científica e com a ética na divulgação de resultados de pesquisa.

A UniLS Acadêmica registra seu agradecimento aos autores, à Comissão Organizadora, aos avaliadores e às entidades promotoras do evento, em especial ao Conselho Federal de Administração e ao Conselho Regional de Administração do Distrito Federal, pelo empenho que tornou possível a realização do congresso e a publicação destes Anais. Que os trabalhos aqui reunidos contribuam para novas investigações e para o desenvolvimento da Administração como campo científico e profissional.

*A Comissão Editorial  
UniLS Acadêmica — v. 19, 2025*

## SUMÁRIO

|                                                                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. A LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL COMO PILAR ESTRATÉGICO NA AMBEV: ANÁLISE DAS PRÁTICAS REPORTADAS NO RELATÓRIO ESG                                                                             | 5   |
| 2. ANÁLISE DO USO DAS REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE NOVOS COLABORADORES EM EMPRESAS ATUANTES NO MUNICÍPIO DE CAPANEMA-PA                                        | 20  |
| 3. APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE JOVENS APRENDIZES: UM ESTUDO DE CASO NA AMAZÔNIA SETENTRIONAL                                                                                            | 32  |
| 4. CAMINHOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA: A MOBILIDADE ACADÊMICA INTERNACIONAL NA PERSPECTIVA DE ESTUDANTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO                                            | 47  |
| 5. CAPACIDADES DINÂMICAS E MATURIDADE DIGITAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA                                                                                                     | 60  |
| 6. COMPLIANCE, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO: ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA TRANSFORMAÇÃO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS SOB INFLUÊNCIA FRANCESA                                      | 79  |
| 7. CONSTRUINDO PONTES PARA O AMANHÃ: ESPIRITUALIDADE E LEGADO NA ADMINISTRAÇÃO, UMA ANÁLISE DA HISTÓRIA DA PROFISSÃO, MEMÓRIA INSTITUCIONAL E CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS EM TEMPOS DE MUDANÇA | 99  |
| 8. DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: AUTONOMIA E GOVERNANÇA NOS MUNICÍPIOS                                                                                                   | 119 |
| 9. DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO BRASIL COM A BIOECONOMIA DIGITAL                                                                                         | 135 |
| 10. DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: DIAGNÓSTICO E DIRETRIZES PARA NÚCLEOS DE INOVAÇÃO NO CONTEXTO ALAGOANO                                                    | 149 |
| 11. DO ESTÁGIO AO EMPREGO: MÉTRICAS DE IMPACTO PARA UM CURRÍCULO INOVADOR EM ADMINISTRAÇÃO                                                                                               | 163 |
| 12. ECONOMIA CIRCULAR E INOVAÇÃO SOCIAL: MULHERES EMPREENDEDORAS E O FUTURO DA ADMINISTRAÇÃO SUSTENTÁVEL                                                                                 | 176 |
| 13. EMPREENDEDORISMO SOCIAL: ANALISANDO ESCALA SOBRE AS BARREIRAS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS                                                                                      | 194 |
| 14. EQUIDADE DE GÊNERO NO TRABALHO BRASILEIRO: BARREIRAS ESTRUTURAIS E POLÍTICAS PARA A PARTICIPAÇÃO E ASCENSÃO DAS MULHERES                                                             | 214 |
| 15. FORMAÇÃO EMPREENDEDORA EM ADMINISTRAÇÃO: METODOLOGIAS ATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA AMAZÔNIA                                                                          | 234 |
| 16. GASTO PÚBLICO SETORIAL: UM COMPARATIVO ENTRE O MODELO DE GESTÃO DE SAÚDE NO BRASIL E NO REINO UNIDO                                                                                  | 251 |
| 17. GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE: CONEXÕES E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS                                                                                                            | 271 |
| 18. GESTÃO, GÊNERO E RESISTÊNCIA: O CASO DE UMA MULHER QUE TRANSFORMOU SUA TRAJETÓRIA COM A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO                                                                     | 290 |
| 19. IMPACTOS DE MODERNAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA COMPETITIVIDADE: ESTUDO COM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE REGIÃO EM DESENVOLVIMENTO                                                 | 310 |
| 20. INOVAÇÃO E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E HIBRIDISMO                                                                   | 330 |
| 21. INOVAÇÃO E GOVERNANÇA: REPENSANDO PROCESSOS NA ERA DA INDÚSTRIA 4.0                                                                                                                  | 345 |
| 22. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO BRASIL: LEGADOS E OPORTUNIDADES PARA A GOVERNANÇA, A SUSTENTABILIDADE E A ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL NA AMÉRICA LATINA        | 365 |

|                                                                                                                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 23. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA DOCÊNCIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES NA AMAZÔNIA SETENTRIONAL: UM ESTUDO DE CASO                                                 | <b>384</b> |
| 24. INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL NA GESTÃO EXECUTIVA: CAPACIDADE HUMANA DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS NAS ORGANIZAÇÕES                                                            | <b>401</b> |
| 25. MARKETING E CONSUMO DE BEBIDAS AÇUCARADAS: IMPACTOS NA SAÚDE PÚBLICA E CAMINHOS PARA A SUSTENTABILIDADE                                                              | <b>418</b> |
| 26. MENTORIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS FEMININAS: UM ESTUDO A PARTIR DO PROGRAMA ADM MULHER                                                                   | <b>438</b> |
| 27. MOTIVAÇÃO PARA APRENDER E AUTOEFICÁCIA: UM ESTUDO COM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO                                                                                    | <b>451</b> |
| 28. MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO: PRINCIPAIS DESAFIOS PARA INGRESSAR NO MERCADO DE TRABALHO                                                                                 | <b>469</b> |
| 29. NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIAS NO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)                                                                                         | <b>484</b> |
| 30. O IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NA FORMAÇÃO E INSERÇÃO PROFISSIONAL DOS EGRESSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM PARNAÍBA: DESAFIOS E COMPETÊNCIAS PARA O MERCADO PÓS-PANDEMIA | <b>502</b> |
| 31. ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E CARREIRAS NO MUNDO DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO: UMA ANÁLISE A PARTIR DE ORIENTADORES                                                         | <b>516</b> |
| 32. PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA                                                                            | <b>534</b> |
| 33. TOTAL COST OF OWNERSHIP: MAXIMIZANDO A PERFORMANCE DE SUPRIMENTOS POR MEIO DE UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA NÃO-LINEAR                                                 | <b>554</b> |
| 34. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GOVERNANÇA EM MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS: CAMINHOS PARA A INOVAÇÃO                                                                          | <b>574</b> |



**A LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL COMO PILAR ESTRATÉGICO NA AMBEV:  
ANÁLISE DAS PRÁTICAS REPORTADAS NO RELATÓRIO ESG**



## Resumo

Este estudo aborda a crescente relevância da sustentabilidade empresarial no cenário global, impulsionada por crises climáticas e demandas de consumidores e investidores, notando a escassez de pesquisas sobre logística sustentável no setor cervejeiro brasileiro. O objetivo principal foi analisar as práticas de logística sustentável implementadas pela Ambev, conforme seu relatório de sustentabilidade, compreendendo seus impactos ambientais e desafios. A metodologia empregou uma pesquisa descritiva, com análise qualitativa e interpretativa do Relatório Anual de Sustentabilidade 2024 da Ambev (ano base 2023), utilizando leituras exploratória e seletiva. Os resultados destacam que a Ambev integra estrategicamente a sustentabilidade em sua logística de embalagens (retornáveis, reciclagem verticalizada), de distribuição (multicanal, transporte colaborativo, modais diversos) e de produção (operações carbono neutras, gestão hídrica e de efluentes). A empresa equilibra as dimensões econômica, social e ambiental, aplicando os princípios da logística verde e reversa e antecipando exigências regulatórias. Conclui-se que a Ambev serve como um exemplo de como indústrias tradicionais podem liderar a transição para modelos de negócios responsáveis, unindo eficiência operacional e responsabilidade ambiental, oferecendo um estudo de caso prático e valiosas contribuições para o campo da logística sustentável.

## Palavras-chave

Logística Sustentável, Setor Cervejeiro, Sustentabilidade, Logística Reversa, ESG.



## 1 INTRODUÇÃO

A crescente relevância da sustentabilidade empresarial no cenário global é impulsionada pelas intensas crises climáticas, como o derretimento dos polos, enchentes e ondas de calor, que geram uma "eco ansiedade" crescente, especialmente entre os jovens. Esta preocupação se reflete diretamente nas decisões de compra dos consumidores e na percepção dos empresários. Estudos indicam que 32% dos consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços sustentáveis, conforme a pesquisa EY Future Consumer Index. Além disso, 75% dos investidores buscam informações sobre o impacto ambiental das empresas em que investem, tanto globalmente quanto no Brasil. O Google Cloud Sustainability Survey de 2023 revela que 96% das empresas já possuem pelo menos um programa de sustentabilidade em andamento. No Brasil, 81% dos consumidores acreditam que conhecer o valor do impacto ambiental e social ajudaria as empresas a tomar melhores decisões sobre sustentabilidade, dado com respaldo nos dados da Pesquisa Global com Investidores 2023, realizada pela PwC.

Contudo, essa crescente demanda por informações sobre sustentabilidade vem acompanhada de uma preocupação com a veracidade dos dados divulgados, sendo que 98% dos investidores brasileiros acreditam que os relatórios corporativos contêm greenwashing – um termo difundido pelo Greenpeace para denunciar a criação de uma imagem enganosa de responsabilidade ambiental. Para combater essa prática e garantir a confiabilidade das informações, o Brasil implementou a Resolução CVM nº 193, de 20 de outubro de 2023, que estabelece a obrigatoriedade da elaboração e divulgação de relatórios de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade para companhias abertas a partir de 1º de janeiro de 2026, com possibilidade de adesão voluntária a partir de 1º de janeiro de 2024. Esta resolução visa harmonizar as práticas brasileiras com os padrões internacionais do International Sustainability Standards Board (ISSB) e exige a asseguuração por um auditor independente registrado na CVM para conferir maior credibilidade aos dados e combater o greenwashing. A adoção de práticas sustentáveis não é vista como um obstáculo, mas sim como uma oportunidade de gerar valor e fortalecer a vantagem competitiva para as empresas, conforme o relatório "EY CEO Outlook Pulse Survey" de outubro de 2023.

Nesse contexto, o setor cervejeiro brasileiro, que se destaca como um dos maiores produtores de cerveja do mundo, com mais de 15 bilhões de litros produzidos em 2023 e empregando diretamente mais de 41 mil pessoas, enfrenta o desafio particular de adaptar suas operações e a complexa cadeia produtiva às demandas por sustentabilidade. A complexidade da cadeia, desde a produção de insumos agrícolas até a distribuição e comercialização, ressalta a importância da adoção de práticas sustentáveis em toda a cadeia produtiva. Apesar de sua relevância econômica, há uma notável escassez de estudos acadêmicos que abordem especificamente as práticas de logística sustentável neste segmento industrial.



Diante dessa lacuna na literatura e alinhado com diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, como Indústria, Inovação e Infraestrutura (ODS 9), Consumo e Produção Responsáveis (ODS 12) e Ação Contra a Mudança Global do Clima (ODS 13), o problema de pesquisa central deste estudo é como as práticas de logística sustentável são implementadas no setor cervejeiro brasileiro e quais seus impactos e desafios associados, visando preencher uma importante lacuna na literatura.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar as práticas de logística sustentável implementadas pela AMBEV, divulgadas em seu relatório ESG, buscando compreender seus impactos ambientais e os desafios associados à sua implementação. Para alcançar este objetivo geral, o estudo se propõe a:

- Identificar e descrever as principais práticas de sustentabilidade aplicadas na logística da Ambev.
- Avaliar o impacto das práticas de sustentabilidade no desempenho ambiental da empresa, com base nos indicadores e informações divulgadas no relatório ESG.
- Analisar como o relatório ESG da Ambev aborda as perspectivas futuras relacionadas à implementação de práticas de logística sustentável no setor cervejeiro.

Os limites da investigação se concentram na análise documental do Relatório Anual de Sustentabilidade 2024 (ano base 2023) da Ambev, um documento público e acessível no site de relações com investidores da empresa e elaborado conforme os padrões da GRI. A pesquisa se restringe aos dados e iniciativas apresentadas nesse relatório específico da Ambev, que é considerada uma das principais cervejarias do mundo e referência em práticas sustentáveis entre grandes empresas.

Este artigo está organizado da seguinte forma: Inicialmente, apresentamos uma revisão teórica sobre logística, sustentabilidade e o setor cervejeiro. Em seguida, detalhamos a metodologia utilizada, os resultados da análise do relatório ESG da Ambev, a discussão dos conceitos na prática e, por fim, as considerações finais do estudo.

Este artigo está organizado da seguinte forma: primeiramente, será apresentada a introdução que contextualiza a pesquisa e sua relevância; em seguida, serão detalhados os objetivos e a metodologia empregada no estudo; o trabalho prosseguirá com uma revisão teórica dos conceitos de logística e sustentabilidade; posteriormente, serão apresentados e discutidos os principais resultados da análise, focando nas práticas de logística sustentável da Ambev; por fim, o estudo será concluído com as considerações finais, seguido das referências bibliográficas utilizadas.

Deixar um espaço de 1,5 entre a INTRODUÇÃO e o quadro do Resumo. O artigo deverá ter no mínimo 12 e no máximo 20 páginas, incluindo as referências. Página tamanho A4 (21 cm x 29,7 cm), margens superior e esquerda de 3 cm e margens inferior e direita de 2 cm. Os parágrafos iniciam com recuo de 1,25 cm da margem esquerda, em *Times New Roman* ou Arial, tamanho 12 e cor preta, alinhamento





justificado, espaçamento 1,5 ou simples. Usar um espaço em branco antes e após cada título e subtítulo, figuras, quadros e tabelas, quando houver.

A Introdução é constituída pela apresentação e delimitação do tema, justificativa para a realização do trabalho, contextualização do estudo com os devidos referenciais, se for o caso apresentar as questões de pesquisas, e fundamentalmente os objetivos da pesquisa.

Sugere-se que o artigo seja composto por seis seções primárias: 1 INTRODUÇÃO; 2 REFERENCIAL TEÓRICO; 3 METODOLOGIA; 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS; 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS; 6 REFERÊNCIAS. Observação: É possível que trabalhos de Revisão da Literatura e Ensaio Teórico terão outras seções primárias, específicas do estudo, assim como em alguns casos o referencial teórico apresente-se na introdução. Parágrafos com menos de três linhas devem ser evitados em qualquer seção do artigo, bem como sugere-se que os parágrafos não ultrapassem 8 linhas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A logística, historicamente ligada a estratégias militares para o deslocamento de recursos e tropas, conforme Novaes (2000), evoluiu para um processo dinâmico no contexto atual. Atualmente, o objetivo fundamental da logística é atender o cliente da melhor forma possível, através da interação entre todos os setores da empresa, clientes e fornecedores, visando à redução de custos, cumprimento de prazos e plena satisfação do cliente. Christopher (2005) define-a como a "gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoques finais", incluindo os fluxos de informação, para maximizar a rentabilidade. O Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) complementa, caracterizando-a como o "planejamento, implementação e controle de procedimentos para o desempenho eficiente e eficaz transporte e armazenamento de mercadorias", desde a origem até o consumo.

A evolução da logística, segundo Figueiredo e Akader (1998), pode ser dividida em cinco eras: a Era do campo ao mercado, a Era da especialização, a Era da integração interna, a Era do foco no cliente e a Era do supply chain, onde a logística se torna um diferencial. Ballou (2006) destaca que a verdadeira inovação logística reside na coordenação integrada de atividades, que agrega valor aos produtos e serviços, elevando a satisfação e otimizando redes de transporte e recursos informacionais e gerenciais. Beamon (1999) estruturou a cadeia logística tradicional com elementos como sistemas de produção/distribuição, níveis de estoque e relação comprador/vendedor.

Um dos maiores desafios atuais é a crescente preocupação com a sustentabilidade ambiental, que transformou as práticas logísticas e levou ao surgimento da logística sustentável. Marcos históricos incluem a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, que definiu desenvolvimento sustentável como a capacidade de atender às necessidades presentes sem comprometer as futuras gerações, e



os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU em 2015, que buscam a erradicação da pobreza, proteção ambiental e climática, e promoção da paz e prosperidade.

A logística sustentável baseia-se no conceito do Triple Bottom Line (tripé da sustentabilidade), introduzido por Elkington (2001) e desenvolvido por Srivastava (2007). A verdadeira sustentabilidade é alcançada pelo equilíbrio entre três dimensões fundamentais:

- Dimensão Econômica: Foca na criação de valor sustentável a longo prazo, incluindo eficiência operacional, redução de custos através de práticas sustentáveis, inovação e desenvolvimento de novos mercados.
- Dimensão Social: Envolve a responsabilidade social corporativa, abrangendo condições justas de trabalho, desenvolvimento de comunidades locais, segurança nas operações, engajamento com stakeholders e educação/treinamento.
- Dimensão Ambiental: Foca na redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE), conservação de recursos naturais, gestão de resíduos, preservação da biodiversidade e uso eficiente de energia.

Dentro da logística sustentável, dois componentes cruciais são a logística verde e a logística reversa:

## 2.1 Logística Verde

A Logística Verde integra considerações ambientais em todas as decisões da cadeia de suprimentos. Donato (2008) a define como um conjunto de práticas focadas na minimização do consumo de recursos naturais não renováveis, redução da poluição, gestão responsável de resíduos, otimização do uso de vias e recursos de transporte, e implementação de tecnologias mais limpas e eficientes. As cinco áreas-chaves para impacto são a redução de emissões de carbono, minimização de resíduos, otimização de rotas e transportes, eficiência energética e inovação em embalagens sustentáveis. Sua implementação bem-sucedida requer investimento em tecnologias verdes, comprometimento da gestão, métricas claras de desempenho ambiental, treinamento de pessoal e colaboração com fornecedores e clientes.

## 2.2 Logística Reversa

A Logística Reversa abrange o controle do fluxo de materiais e produtos acabados desde o ponto de uso até o ponto de origem, com o objetivo de recuperar, reutilizar ou descartar esses materiais de maneira adequada. Rogers e Tibben-Lembke (1998) a definiram como o "processo de planejamento, implementação



e controle da eficiência e custo efetivo do fluxo de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e informações relacionadas, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o propósito de recapturar valor ou realizar um descarte adequado". Essa definição destaca o potencial econômico, com Cordeiro (2016) apontando a diferença substancial nos custos entre operações com e sem logística reversa. A logística reversa é central na transição para modelos circulares de produção e consumo, visando "fechar o ciclo" dos materiais, reduzir a dependência de matérias-primas virgens e minimizar a geração de resíduos.

Leite (2017) divide a logística reversa em duas grandes áreas:

- Pós-venda: Retorno de produtos com pouco ou nenhum uso devido a problemas de qualidade, garantia ou insatisfação do consumidor.
- Pós-consumo: Referente a produtos em fim de vida útil ou com possibilidade de reutilização como componentes ou materiais.

No Brasil, a Lei 12.305/2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), impulsionou a logística reversa, estabelecendo a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos entre fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e serviços de limpeza urbana. A implementação efetiva pode seguir diferentes modelos operacionais: centralizado, descentralizado, terceirizado ou conjunto. O sucesso está ligado à integração eficiente desses modelos com os processos convencionais da cadeia de suprimentos, formando a "cadeia de suprimentos de ciclo fechado". Apesar de desafios como altos custos iniciais, falta de infraestrutura e resistência cultural, o mercado global de logística reversa deve crescer a uma taxa anual de 10-12% nos próximos cinco anos, impulsionado pela conscientização ambiental, segundo Marchesini e Alcântara (2022).

O setor cervejeiro no Brasil é um pilar significativo da economia, empregando mais de 2,7 milhões de pessoas. Kleindorfer et al. (2005) destacam que o setor tem sido pioneiro na adoção de práticas de logística verde devido à sua complexa cadeia de suprimentos e significativo impacto ambiental. Suas principais iniciativas incluem otimização de rotas de distribuição, uso de energias renováveis, redução do consumo de água, reciclagem de embalagens e desenvolvimento de fornecedores locais. Cervejarias brasileiras investem em tecnologias e práticas sustentáveis, como sistemas de roteirização inteligente que resultaram em reduções de CO<sub>2</sub> no transporte. A gestão sustentável da água é fundamental, com sistemas de reaproveitamento através de tecnologias avançadas de tratamento e reuso.

As inovações na cadeia de suprimentos sustentável no setor cervejeiro incluem:

- Localização estratégica de centros de distribuição para minimizar distâncias de transporte.
- Desenvolvimento de embalagens sustentáveis, com materiais recicláveis e biodegradáveis, e sistemas eficientes de logística reversa.



- Integração digital da cadeia de suprimentos através de tecnologias como Internet das Coisas (IoT) e Inteligência Artificial (IA) para monitoramento em tempo real.

Apesar dos avanços, o setor enfrenta desafios como a necessidade de investimentos em infraestrutura e tecnologia para pequenas e médias cervejarias e o equilíbrio entre a manutenção da qualidade do produto, as demandas sazonais e os objetivos de sustentabilidade. As perspectivas futuras incluem um aumento significativo no investimento em tecnologias verdes e na adoção de práticas circulares de produção e distribuição, com tendências como o uso de veículos elétricos e energia renovável. A análise do setor cervejeiro demonstra como logística e sustentabilidade podem ser integradas em uma indústria tradicional, gerando benefícios ambientais e econômicos.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia empregada nesta pesquisa foi uma pesquisa descritiva, que visou descrever e relatar situações, analisando comportamentos organizacionais. A análise de dados foi de natureza qualitativa e interpretativa, transformando e processando analítica e sistematicamente o conteúdo.

A fonte primária de dados foi o Relatório Anual de Sustentabilidade 2024 (ano base 2023) da Ambev, um documento público e acessível no site de relações com investidores da empresa. A escolha deste método é considerada relevante, especialmente com a Resolução CVM nº 193/2023 tornando a divulgação de relatórios de sustentabilidade obrigatória para companhias abertas a partir de 2026. O relatório da Ambev foi elaborado conforme os padrões da GRI, uma organização internacional independente que fornece a linguagem global comum para avaliar e reportar impactos ambientais e sociais.

O processo de análise dos dados seguiu duas etapas principais:

1. Uma leitura exploratória para identificação inicial das práticas de logística sustentável.
2. Uma leitura seletiva para análise detalhada de cada prática, avaliando sua implementação e os resultados reportados.

Essa abordagem metodológica permitiu investigar as práticas de sustentabilidade da Ambev através de seu documento formal de comunicação ESG, fornecendo uma base sólida para as conclusões sobre sua logística sustentável. A pesquisa se justifica pela facilidade de acesso aos relatórios ESG públicos da AMBEV e pela relevância da empresa como uma das principais cervejarias do mundo e referência em práticas sustentáveis. A experiência profissional prévia da autora na área logística também possibilitou uma análise mais aprofundada.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa analisou o Relatório Anual de Sustentabilidade 2024 da Ambev (ano base 2023), que detalha as iniciativas da empresa em sustentabilidade no Brasil, América Latina, Caribe e Canadá. A Ambev, fundada em 1999 pela fusão de Brahma e Antarctica, é a maior cervejaria do mundo, com sede no Brasil, e possui uma estrutura de capital aberto com ações listadas na B3 e NYSE. A análise permitiu identificar três áreas principais onde a logística desempenha um papel crucial e contribui significativamente para a sustentabilidade da Ambev: a logística de embalagens, a logística de distribuição e a logística de produção.

### 4.1 Logística de Embalagens

A Ambev estabelece a logística de embalagens retornáveis como um pilar fundamental de sua estratégia de sustentabilidade e economia circular. Essa abordagem oferece aos consumidores economia de até 10% e contribui para a preservação ambiental. A empresa aplica a logística reversa de forma robusta, alinhada com a definição de Rogers e Tibben-Lembke (1998). Isso inclui o modelo tradicional de troca em pontos de venda e um modelo digital e descentralizado através do Zé Delivery, que permite o recolhimento de vasilhames diretamente dos consumidores, ampliando a acessibilidade do processo. Esta abordagem atende aos princípios da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) – Lei 12.305/2010, que impulsionou a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos.

Além da reutilização, a Ambev complementa com a reciclagem, aumentando o uso de material reciclado em embalagens não retornáveis e fortalecendo a cadeia de reciclagem, promovendo a inclusão de cooperativas e catadores. Isso demonstra responsabilidade social, um pilar da dimensão social da sustentabilidade empresarial, conforme Seuring e Müller (2008). A empresa inova ao verticalizar sua produção de embalagens, operando fábricas próprias de vidros, latas, rótulos e rolhas. A fábrica de vidros no Rio de Janeiro é uma das maiores recicladoras de cacos de vidro da América Latina, utilizando mais de 40% de cacos coletados por parcerias de logística reversa e cooperativas. O uso intensivo de cacos reciclados gera uma economia de 35% de energia e implementa um sistema de tratamento de gases, minimizando o impacto ambiental. Este modelo verticalizado, onde a própria empresa recicla garrafas para a produção de novas unidades, exemplifica as abordagens de logística reversa de ciclo fechado, citadas por Pereira et al. (2021). A construção de uma nova fábrica de vidros no Paraná até 2025 reforça essa estratégia de aumento da capacidade logística de reciclagem. Para outras embalagens, como alumínio (75,2% reciclado em 2023) e



PET (40,3% reciclado em 2023), a logística foca na reciclagem pós-consumo. A participação em iniciativas como o "Programa Reciclar pelo Brasil" otimiza a logística reversa para embalagens de alumínio, contribuindo para o ciclo de economia circular.

## 4.2 Logística de Distribuição

A logística de distribuição é um elemento crucial nas operações da Ambev, refletida no pilar estratégico "Experiências que chegam até você", que visa entregar produtos de forma eficiente e satisfatória aos consumidores. A Ambev demonstra a evolução da logística de uma função operacional para um pilar estratégico essencial, como descrito por Novaes (2000) e Christopher (2005). Sua estratégia de distribuição multicanal, combinando métodos tradicionais com soluções digitais inovadoras como o Zé Delivery (5,7 milhões de usuários ativos mensais no Brasil em 2023) e o BEES (2,7 milhões de usuários ativos em 17 países), exemplifica a logística como elemento estratégico e alinha-se com a integração digital da cadeia de suprimentos.

No transporte, a Ambev considera a eficiência da logística crucial para a gestão das emissões de gases de efeito estufa (GEE), especialmente as de Escopo 3 (emissões indiretas na cadeia de valor). A empresa implementa diversas iniciativas que se alinham com os princípios da logística verde, incluindo:

- Transporte colaborativo, que reduz emissões através do compartilhamento de recursos logísticos.
- Diversificação dos modais logísticos, com aumento da utilização de trens e navios no transporte primário, que possuem menor impacto ambiental.
- Desenvolvimento de rotas mais eficientes, resultando em menor consumo de combustível e redução de emissões.

A Ambev mantém um rigoroso sistema de monitoramento mensal de seus operadores logísticos, com auditorias regulares para mitigar riscos e garantir conformidade com normas trabalhistas e ambientais. Este foco na gestão de fornecedores logísticos contribui para uma cadeia de valor mais resiliente e ambientalmente responsável, um aspecto fundamental da logística verde que, conforme Murphy e Poist (2003), requer não apenas investimento em tecnologias verdes, mas também a integração da cadeia.

## 4.3 Logística de Produção

A logística de produção da Ambev é otimizada com foco no processo produtivo, na relação com fornecedores e na gestão de recursos nas fábricas. A empresa já conta com 15 operações carbono neutras na





América do Sul, incluindo cervejarias no Brasil. A Ambev demonstra um forte compromisso com a dimensão ambiental do Triple Bottom Line (Elkington, 2001), por meio da gestão eficiente de recursos hídricos. Estabeleceu uma redução de 14,5% no consumo de água por litro de bebida produzida em 2023, antecipando sua meta para 2025 (2,5 litros), resultado de investimentos em tecnologias de redução e reuso de água, economizando 35 mil m<sup>3</sup> de água por mês com reuso em 2023.

A gestão responsável de efluentes segue diretrizes estabelecidas na Política de Meio Ambiente da empresa, com monitoramento e controle nas Estações de Tratamento de Efluentes Industriais (ETEI). Cerca de 500 mil m<sup>3</sup> de efluente tratado mensalmente são disponibilizados para comunidades em algumas regiões, economizando água das bacias hidrográficas locais e promovendo benefícios ambientais e sociais. Essa iniciativa demonstra uma sofisticada logística de saída com propósito sustentável, englobando aspectos logísticos complexos de tratamento, monitoramento e conformidade legal, e ao mesmo tempo, cumprindo com a dimensão social do Triple Bottom Line ao beneficiar as comunidades, conforme Seuring e Müller (2008). A otimização logística se estende aos fornecedores, com treinamentos voltados para a descarbonização, reforçando o engajamento da cadeia. O reconhecimento com a nota 'A' no CDP Climate Change Supply Chain destaca o efetivo engajamento de seus fornecedores e parceiros logísticos nas questões climáticas, evidenciando que a estratégia de logística sustentável da Ambev vai além de suas operações internas, criando um ecossistema de práticas responsáveis em toda a cadeia de valor, alinhado com a colaboração com fornecedores e clientes proposta por Murphy e Poist (2003) para a logística verde.

#### 4.4 Metas e Estratégias para a Logística Verde

O relatório da Ambev apresenta metas claras para a sustentabilidade logística, com foco na redução do impacto ambiental da cadeia de valor, reforçando a aplicação dos conceitos de logística verde e do Triple Bottom Line:

- 100% de embalagens retornáveis ou recicladas, com sistemas de logística reversa via pontos de venda e Zé Delivery.
- Redução de 25% nas emissões de GEE de Escopo 3, focando nas emissões indiretas da cadeia de valor.
- Descarbonização das frotas, com transição gradual para veículos elétricos e movidos a biocombustíveis.
- Parcerias colaborativas e transporte colaborativo para otimizar o transporte de bens.



- Desenvolvimento de rotas mais eficientes para tornar a cadeia de suprimentos mais resiliente, eficiente e sustentável.
- Treinamentos para descarbonização, incluindo fornecedores de serviços logísticos.

#### 4.5 Análise dos Conceitos na Prática

A Ambev exemplifica como o setor cervejeiro pode inovar em sustentabilidade, transformando desafios ambientais em oportunidades estratégicas. A logística na Ambev é um pilar estratégico, combinando infraestrutura robusta, digitalização (Zé Delivery, BEES) e práticas sustentáveis em transporte e armazenagem, conforme o conceito de "Experiências que chegam até você".

A empresa demonstra o equilíbrio do Triple Bottom Line (econômico, social e ambiental). Economicamente, a otimização de rotas, o uso de modais menos poluentes, a descarbonização de frotas e o investimento em tecnologias geram eficiência operacional e reduzem custos, enquanto o incentivo a retornáveis oferece benefícios financeiros ao consumidor. Socialmente, a Ambev promove inclusão e renda ao envolver cooperativas e catadores na cadeia de reciclagem, e disponibiliza efluente tratado para comunidades, evidenciando preocupação com o bem-estar local. Ambientalmente, o foco é central, com a fábrica de vidros que recicla cacos, a utilização de embalagens com alto conteúdo reciclado, o transporte colaborativo, o uso de energia limpa e o tratamento eficiente de efluentes, visando a mitigação de impactos e a redução de GEE.

A logística verde é integrada em todas as decisões logísticas da Ambev, visível na otimização de rotas, escolha de modais menos poluentes, descarbonização da frota, eficiência energética e inovação em embalagens. A logística reversa é fundamental para a economia circular da Ambev, com múltiplos modelos operacionais: descentralizado (pontos de troca), digital (Zé Delivery), colaborativo (Programa Reciclar pelo Brasil com cooperativas) e verticalizado (fábrica de vidros própria que recicla garrafas). Essa estrutura atende aos princípios da Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei 12.305/2010), contribuindo para o reaproveitamento de recursos e a redução de resíduos.

A sustentabilidade, para a Ambev, é uma ferramenta estratégica capaz de gerar vantagem competitiva e garantir a longevidade dos negócios. A empresa se antecipa a exigências como a Resolução CVM 193/2023, reforçando a sustentabilidade como parte da governança corporativa. Apesar dos avanços, desafios como o custo inicial de tecnologias sustentáveis, a necessidade de alinhar fornecedores e a complexidade da cadeia cervejeira são enfrentados com investimentos consistentes. O relatório ESG da Ambev é uma ferramenta de grande valor, mas a preocupação geral do mercado com o greenwashing destaca a importância de construir e manter a confiança para além do reporte formal. A Ambev demonstra





que mesmo indústrias tradicionais podem liderar a transição para modelos de negócios mais responsáveis, unindo eficiência operacional, econômica e responsabilidade ambiental.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo sobre logística sustentável no setor cervejeiro brasileiro, especificamente através do caso da Ambev, contribui significativamente para o conhecimento acadêmico e empresarial em uma área de crescente relevância estratégica. A pesquisa se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, particularmente os ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima), demonstrando a importância da integração entre sustentabilidade e logística no contexto corporativo contemporâneo.

A metodologia baseada na análise documental do relatório ESG da Ambev permitiu alcançar todos os objetivos propostos, identificando e descrevendo práticas sustentáveis na logística da empresa, avaliando seus impactos no desempenho ambiental e analisando perspectivas futuras. O acesso facilitado às informações e a estruturação clara dos relatórios ESG da empresa contribuíram para a qualidade da análise.

O diferencial desta pesquisa reside na abordagem específica sobre logística sustentável em um setor economicamente relevante no Brasil, oferecendo um estudo de caso prático sobre a implementação efetiva de conceitos teóricos como o Triple Bottom Line e logística reversa em larga escala. A análise da Ambev, empresa líder reconhecida por suas práticas sustentáveis, proporciona compreensões valiosas sobre como grandes corporações integram sustentabilidade em suas cadeias logísticas.

Como perspectivas futuras, sugere-se a análise da percepção dos stakeholders sobre as práticas sustentáveis da Ambev, estudos comparativos com outras cervejarias brasileiras para identificar modelos de sucesso e desafios comuns, além da verificação aprofundada das informações dos relatórios ESG para mitigar preocupações relacionadas ao greenwashing.



## 6 REFERÊNCIAS

- AMBEV. *Relatório Anual de Sustentabilidade 2024 (ano base 2023)*. 2024. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/relatorios-anuais-e-sustentabilidade/>. Acesso em: 30 abr. 2025.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BEAMON, B. M. Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 19, n. 3, p. 275-292, 1999.
- CHRISTOPHER, M. *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Added Networks*. 3. ed. Harlow: Pearson Education, 2005.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). *Resolução CVM nº 193*. Brasília, DF: CVM, 2023. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol193.html>. Acesso em: 21 out. 2024.
- CORDEIRO, J. V. B. M. Reflexões sobre a avaliação do desempenho em cadeias de suprimento sustentáveis. *Revista Produção Online*, v. 16, n. 3, p. 1010-1032, 2016.
- DASKIN, M. S. Logistics: An Overview of the State of the Art and Perspectives on Future Research. *Transportation Research Part A: General*, v. 19, n. 5-6, p. 383-398, 1985.
- DONATO, V. *Logística Verde*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.
- ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- EY. *When talk turns into action: be set for change*. 2023. Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_br/consumer-products-retail/when-talk-turns-into-action-be-set-for-change](https://www.ey.com/pt_br/consumer-products-retail/when-talk-turns-into-action-be-set-for-change). Acesso em: 21 out. 2024.
- FIGUEIREDO, K. F.; ARKADER, R. Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística. *Revista Tecnológica*, v. 33, p. 16-25, 1998.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). *The global leader for sustainability reporting*. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 09 set. 2025.
- GOOGLE CLOUD. *Annual sustainability research*. 2023. Disponível em: <https://inthecloud.withgoogle.com/annual-sustainability-research/dl-cd.html>. Acesso em: 21 out. 2024.
- KLEINDORFER, P. R.; SINGHAL, K.; WASSENHOVE, L. N. Sustainable operations management. *Production and Operations Management*, v. 14, n. 4, p. 482-492, 2005.
- LEITE, P. R. *Logística reversa: sustentabilidade e competitividade*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



PWC. *Pesquisa global com investidores 2023*. 2023. Disponível em:

<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/financeiro/2024/pesquisa-global-com-investidores-2023.html>. Acesso em: 21 out. 2024.

ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. *Going backwards: reverse logistics trends and practices*. Reno: University of Nevada, 1998.

SRIVASTAVA, S. K. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



## **ANÁLISE DO USO DAS REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE NOVOS COLABORADORES EM EMPRESAS ATUANTES NO MUNICÍPIO DE CAPANEMA-PA**

### **Resumo**

Este estudo analisa a influência das redes sociais no processo de recrutamento e seleção de colaboradores em empresas atuantes no município de Capanema, Pará. O tema é relevante diante das transformações tecnológicas que têm impactado a gestão de pessoas, tornando as mídias digitais ferramentas estratégicas na atração e avaliação de candidatos. A pesquisa apresenta natureza aplicada, com abordagem quantitativa e caráter descritivo, sendo conduzida por meio de pesquisa de campo. Os dados foram coletados por questionário semiestruturado, contendo perguntas abertas e fechadas, aplicado a empresas de médio e grande porte do setor comercial local. O objetivo principal foi identificar se as redes sociais são consideradas fatores de influência na contratação, avaliando também quais plataformas são utilizadas, os aspectos observados nos perfis dos candidatos e possíveis implicações éticas e legais. Os resultados demonstram que todas as empresas utilizam as redes sociais, especialmente o Instagram, como ferramenta de recrutamento, enquanto o Facebook e o LinkedIn são analisados em parte das seleções. Além da divulgação de vagas, as redes sociais têm servido para observar comportamentos, condutas e valores dos candidatos, embora ainda haja divergências sobre o peso dessas informações nas decisões finais. Conclui-se que as redes sociais representam um recurso importante no processo seletivo, mas exigem cautela quanto aos limites éticos e à privacidade dos candidatos.

### **Palavras-chave**

Gestão de pessoas. Recrutamento. Seleção. Tecnologia

## **1 INTRODUÇÃO**

A importância da seleção de bons funcionários para uma empresa está centrada no fato de que, a mesma sofre fortes pressões para melhorias de qualidade em seus processos empresariais, para com isso se manter competitiva no mercado (Guimarães; Arieira, 2005). Considerando que o planejamento, a execução e o controle desses processos são realizados por pessoas e contribuem para atingir os objetivos da organização, o mesmo autor afirma que definir antecipadamente o perfil do funcionário é crucial para a integridade estratégica de uma organização, ressaltando, assim, a importância e a atenção dedicadas à condução do processo de seleção, uma vez que tal procedimento impactará diretamente na reputação da empresa.

Segundo Cardoso, Padilha e Santos (2018), atualmente a análise do curriculum vitae não é a única e nem a mais importante forma de avaliar um candidato no processo de seleção em uma empresa, dessa forma, considerando a importância deste componente para o progresso da mesma, os profissionais de Recursos Humanos se utilizam de diversos instrumentos para extrair informações sobre os candidatos e com isso, garantir maior eficácia no processo.

Devido ao grande impacto na sociedade e sua ampla funcionalidade, as redes sociais tem sido utilizadas como ferramenta profissional por grande parte das organizações.



Atualmente é possível encontrar nessas ferramentas, funções que permitem uma interação dinâmica entre as organizações e seu público-alvo. Uma abordagem particularmente significativa é o uso estratégico do tráfego pago, uma função que possibilita às empresas impulsionar a visibilidade de seus conteúdos por meio de investimentos financeiros, de modo a direcionar seus anúncios e tornar uma mensuração mais precisa do retorno sobre o investimento.

Nesse contexto, é cada vez mais comum observar a utilização das redes sociais como instrumento de auxílio para as etapas de recrutamento e seleção de potenciais candidatos, pelas organizações. Segundo Ferreira (2023) as empresas tem adotado o uso de ferramentas tecnológicas para criar vantagens competitivas, a partir do uso da web como estratégia na divulgação de vagas, identificação e captação dos potenciais candidatos, para com isso, tomar decisões mais assertivas durante esse processo fundamental.

Além disso, as redes sociais podem apresentar ainda, uma infinidade de possibilidades no auxílio do processo de recrutamento de seleção por parte das empresas. Silva e Albuquerque (2019) destacam que, atualmente, as redes sociais oferecem a oportunidade de avaliar aspectos mais pessoais do candidato, como objetivos de vida e carreira, rede de contatos estabelecida, aspirações e outros elementos relevantes, antes mesmo de uma entrevista.

Desse modo, pensar em possibilidades de captação de informações que auxiliarão no processo de recrutamento e seleção de potenciais candidatos as vagas ofertadas pelas empresas, torna-se uma estratégia crucial para a eficácia do processo. Por outro lado, deverá haver um equilíbrio sobre essas vantagens e as preocupações éticas e legais relacionadas à privacidade e discriminação.

Nesse contexto, a presente pesquisa foi condizida pela seguinte questão: De que maneira as redes sociais influenciam o processo de recrutamento e seleção de colaboradores em empresas atuantes no município de Capanema-PA?

Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi avaliar se as redes sociais são consideradas fatores de influência sobre o processo de recrutamento e seleção, realizado por empresas atuantes, no município de Capanema, Pará. Além de analisar até que ponto as empresas mantêm o equilíbrio entre as vantagens oferecidas por essas ferramentas como forma de facilitar o processo de contratação e as preocupações éticas e legais relacionadas à privacidade e discriminação.

Como objetivos específicos, a presente pesquisa considerou: Analisar o uso das redes sociais por empresas atuantes no município de Capanema; Identificar as principais plataformas

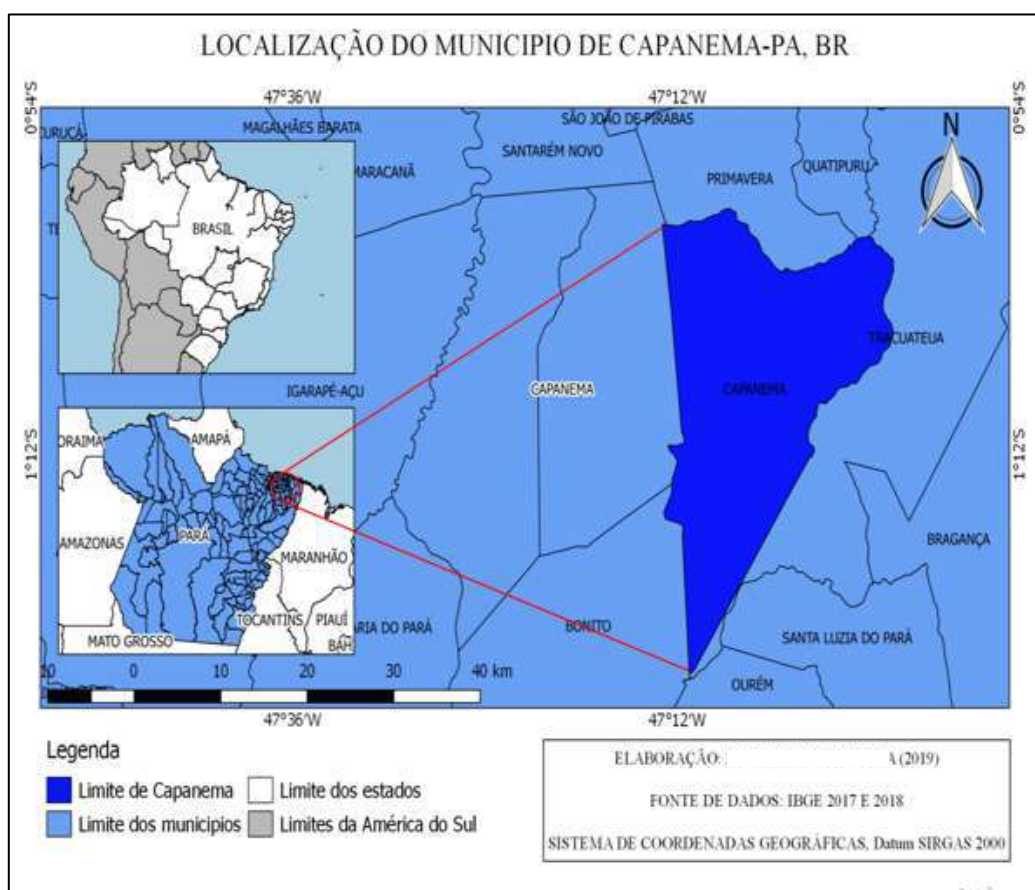
utilizadas para fins de recrutamento; Avaliar a Percepção das Empresas sobre a Eficácia das Redes Sociais e o impacto nas decisões de contratação; Identificar quais aspectos são avaliados pelos recrutadores; Avaliar possíveis implicações éticas e legais.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1. Caracterização do local da pesquisa

A pesquisa em questão foi realizada no município de Capanema, que por sua vez situa-se na região de integração Rio Caeté, localizada na mesorregião do nordeste paraense, sendo uma das cidades polo desta localidade (figura 1).

**Figura 1-** Mapa de localização do município de Capanema-Pa.



Fonte: Autoria própria.

A região de integração Rio Caeté é composta pelas microrregiões Bragantina e Salgado, possuindo um total de 15 municípios (Augusto Corrêa, Bonito, Bragança, Cachoeira do Piriá, Capanema, Nova Timboteua, Peixe-Boi, Primavera, Quatipuru, Salinópolis, Santa





Luzia do Pará, Santarém Novo, São João de Pirabas, Tracuateua e Viseu) e abrangendo uma área de quase 17 mil quilômetros quadrado, o que corresponde a 1,3% do território total paraense (SEPLAD, 2023).

Segundo o último censo realizado pelo IBGE (2022), o município de Capanema, apresenta uma população de 70.394 habitantes, correspondendo a 14% da população total da região de integração Rio Caeté. Além disso, a grande importância do município para a região perpassa por suas características de centralidade regional, de acordo com as definições de Christaller (1966) e Ribeiro (2017). O referido município apresenta grande destaque na região por ser uma unidade polo de apoio aos municípios vizinhos, a diversos serviços, entre os quais é válido ressaltar, a saúde, a educação, os serviços e o comércio.

O município de Capanema é composto por uma população majoritariamente urbana, representando 79,7% da população municipal e em decorrência desse fator, há um reflexo nas atividades econômicas desenvolvidas no município, sendo tipicamente urbanas (RIBEIRO, 2018).

Até o ano de 2021 o município de Capanema correspondia por 25% de todo o emprego formal na região de integração Rio Caeté, tendo como grandes destaques o setor de comércio e o setor de serviços, representando, respectivamente, 44,4% e 44,3% desse total (SEPLAD, 2023).

## **2.2. Delineamento da pesquisa**

A pesquisa em questão teve uma natureza aplicada, uma vez que objetivou produzir entendimentos que possam ser aplicados na prática, voltados para resolver problemas particulares. Aborda questões e interesses específicos da região (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A abordagem foi de caráter quantitativo, uma vez que a presente pesquisa buscou quantificar e descrever as opiniões, questões e dados relacionados com o fenômeno estudado, e dessa forma permitindo a identificação de relações causais e o emprego de análises estatísticas (RAUPP, 2006 apud SANTOS, 2018).

No que se refere aos objetivos, possui um caráter descritivo, pois visa registrar, correlacionar variáveis, observar e descrever as características distintas da população ou fenômeno em análise (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; PRODANOV; FREITAS, 2013). E em relação aos meios de investigação, adotou-se a pesquisa de campo.





### 2.3. Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados da presente pesquisa contou com a aplicação de um questionário semiestruturado, contendo perguntas fechadas e abertas, relacionadas a utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção por partes das empresas analisadas.

Na tentativa de atender os objetivos propostos, o presente questionário foi dividido em três partes: A percepção e o uso das redes sociais pelas empresas, os aspectos considerados na avaliação e as implicações éticas e legais.

Com base nisso, os dados obtidos foram analisados por meio de uma avaliação percentual associada a cada elemento, apresentados por meio de gráficos e tabelas estatísticas, com auxílio do programa Excel versão 2013.

Apresentar a base teórica necessária para explicar ou analisar o objeto de estudo, em relação ao assunto ou assuntos abordados. Desenvolver as subseções em quantidade suficiente que suporte teoricamente o estudo apresentado no artigo.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A realização desta pesquisa considerou dois cenários distintos, em um primeiro momento avaliou-se a situação de empresas que se utilizam das redes sociais como ferramentas de auxílio tanto no processo de recrutamento, quanto no processo de seleção de novos colaboradores. Posteriormente, a análise se deu sobre empresas que não consideram as redes sociais como fator de influência sobre o processo de seleção.

Ao todo, foram avaliadas quatro empresas, sendo uma de médio e outra de grande porte, para o cenário em que as empresas consideram as redes sociais como ferramentas de auxílio no processo de recrutamento e seleção. Do mesmo modo, posteriormente, considerou-se uma empresa de médio e outra de grande porte, para o cenário em que as empresas não consideram as redes sociais como ferramenta de auxílio para a realização da etapa de seleção de novos colaboradores.

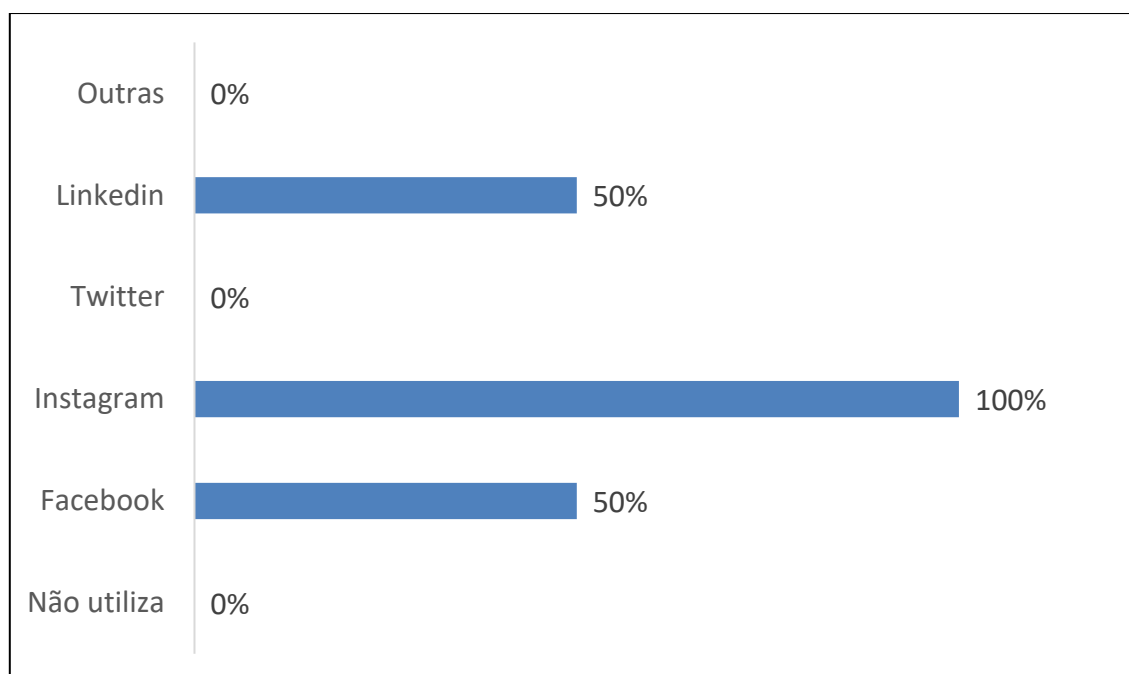
Tal medida, tornou-se necessária para avaliar o fenômeno em diferentes cenários, considerando para isso também, o porte da empresa. As empresas avaliadas atuam em diferentes ramos do comércio. Além disso, torna-se válido ressaltar ainda, que as mesmas são consideradas representativas ao município, apresentando significativas contribuições à



economia local e servindo de modelo para as demais empresas de seus segmentos.

Independente do porte, todas as empresas utilizam as redes sociais no processo de recrutamento, sendo esta a principal ou única ferramenta utilizada para este fim. Quando questionadas sobre quais redes sociais as empresas utilizam no processo de recrutamento, o Instagram esteve presente em todas as respostas, enquanto que o Facebook e o LinkedIn foram encontrados em 50% das respostas. O Twitter e outras redes sociais não são utilizadas pelas empresas no processo de recrutamento (figura 2).

**Figura 2-** A utilização das redes sociais para o processo de recrutamento de possíveis candidatos, pelas empresas avaliadas no município de Capanema-PA.



**Fonte:** Dados da pesquisa

Do mesmo modo, Leandro e König (2023) estudando o uso das redes sociais pelas empresas atuantes no município de Garuva-SC, observaram que todas as empresas participantes da pesquisa, utilizam as redes sociais em algum momento da etapa de recrutamento e seleção de novos colaboradores.

Tais resultados evidenciam que atualmente, as empresas atuam de modo a aproveitar as oportunidades oferecidas pelos avanços tecnológicos, dessa forma, incorporando em suas atividades produtiva e administrativas, ferramentas que promovam eficiência de tempo e agilidade na execução das tarefas.

O uso das redes sociais no processo de recrutamento, por parte das empresas



investigadas ocorrem principalmente pela divulgação das vagas disponíveis. A decisão por essas ferramentas, se dá pelo maior alcance do público-alvo.

Com relação a frequência e a forma de uso das redes sociais nesta etapa, foi possível observar que as empresas utilizam as redes sociais em todas as oportunidades de emprego ofertadas, desse modo, a utilização das redes sociais como ferramenta para a divulgação das vagas se dá através de postagens com uso de imagem contendo informações, como: tipo de vaga, local de oferta, contatos, pré-requisitos e atribuições do cargo.

Já com relação ao processo de seleção dos candidatos, inicialmente foi perguntado às empresas que utilizam essa ferramenta como auxílio nesse processo, sobre quais redes sociais são avaliadas. A partir disso, a empresa de grande porte afirmou avaliar o Instagram e o LinkedIn dos candidatos, enquanto a de médio porte avalia o Instagram e o Facebook.

As informações avaliadas pelas referidas empresas para auxiliar na seleção dos candidatos, são: Biografia, escrita e conteúdos postados. Além disso, quando questionadas sobre o que consideram comportamento positivo nas redes sociais, as respostas se comportaram de forma semelhante, independente do porte da empresa. Em ambos os casos, as empresas afirmaram que uma “boa postura” e uma “boa conduta” são características positivas. Por outro lado, Quando questionadas sobre as características consideradas negativas, as empresas apontaram comportamentos e situações que contrariam a cultura e os valores da organização, conforme evidencia a fala dos participantes:

*“Comportamento ofensivo ou aquilo que foge dos valores institucionais.”* (Empresa de médio porte)

*“Fotos da pessoa embriagada, fotos que não condizem com a cultura da empresa.”*  
(Empresa de grande porte)

Tais resultados corroboram com os encontrados por Ferreira (2023), onde avaliando o impacto das redes sociais sobre o processo de seleção de candidatos, observou que as organizações optam por conduzir uma análise preliminar de seus candidatos, utilizando pesquisas em suas redes sociais, com o objetivo de examinar seus comportamentos e criar um banco de dados para encontrar profissionais com características específicas.

Na busca por estabelecer padrões de comportamentos apropriados nas redes sociais, sobre a visão das empresa e das agências de emprego, Almeri, Martins e Paula (2013) constataram que sobre a ótica das empresa e das agências, entre os aspectos favoráveis que desempenham um papel significativo no processo de recrutamento e seleção nas redes sociais



virtuais estão a atenção dada à imagem pessoal e a precaução contra a exposição de informações irrelevantes que poderiam prejudicar o progresso profissional.

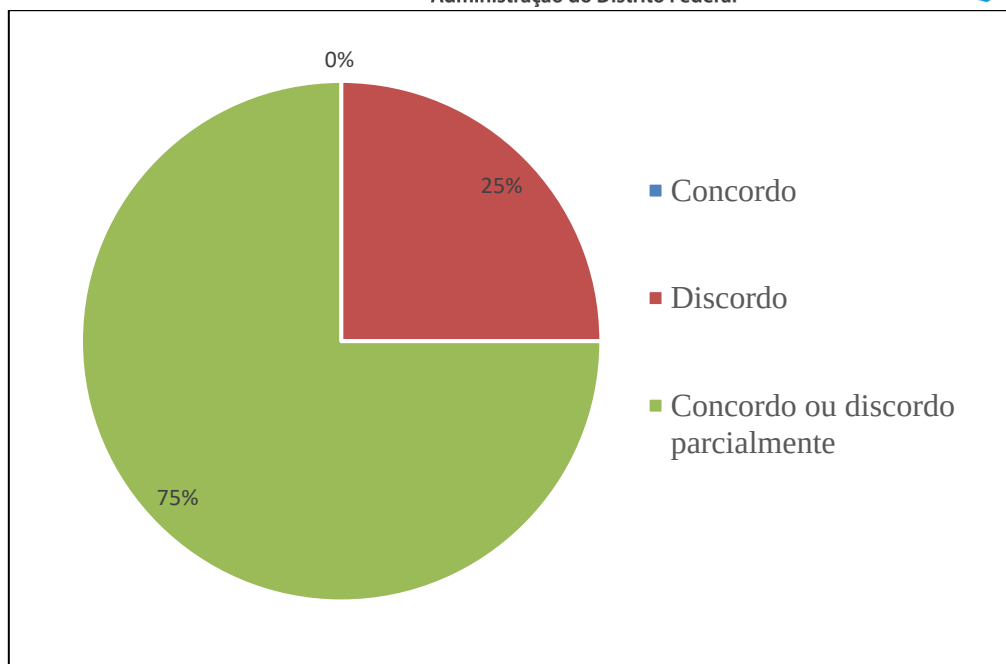
As empresas que não utilizam as redes sociais como ferramenta de auxílio na seleção dos candidatos, afirmaram que tais ferramentas não são as mais indicadas para essa finalidade. Santos e Lima (2018) observaram em sua pesquisa a necessidade de ferramentas virtuais que apresentem um auxílio mais preciso no processo de seleção e avaliação dos candidatos, oferecendo informações que proporcionem uma decisão eficaz com menor custo e maior agilidade de tempo.

Perguntou-se ainda, as empresas estudadas e que utilizam as redes sociais como ferramenta de auxílio na seleção dos candidatos, se as redes sociais, por si só, já foram motivos de exclusão de algum candidato no processo de seleção. Com isso, para esse parâmetro as respostas divergiram-se, onde a empresa de médio porte afirmou nunca ter excluído nenhum candidato, unicamente por conta das redes sociais, enquanto a empresa de grande porte afirmou o contrário.

Independente do porte ou dos dois cenários considerados neste trabalho, questionou-se as empresas avaliadas sobre quais os limites devem ser empregados na análise das redes sociais, para evitar possíveis implicações éticas e legais, como a invasão de privacidade, por exemplo, porém todas as empresas se abstiveram ou não conseguiram responder.

Por fim, foi perguntado as empresas em questão se as mesmas concordavam ou não com a seguinte afirmação: As redes sociais são um diferencial competitivo no processo de recrutamento e seleção. A partir disso, constatou-se que 75% das mesmas concordam ou discordam parcialmente, enquanto que os outros 25% não concordam com tal afirmação (figura 3).

**Figura 3-** Concordância ou não por parte das empresas, com relação a seguinte afirmação: “As redes sociais são um diferencial competitivo no processo de recrutamento e seleção.



**Fonte:** Dados da pesquisa

O expressivo percentual de concordância com a afirmação proposta reforça a compreensão de que tais ferramentas digitais se consolidam como instrumentos de apoio capazes de ampliar o alcance das vagas, atrair candidatos de perfis variados e, sobretudo, proporcionar agilidade e dinamismo ao processo seletivo. Nesse sentido, os resultados corroboram as conclusões de Ferreira (2023), ao destacar que as empresas têm incorporado tecnologias digitais como estratégia de fortalecimento competitivo, não apenas na divulgação de oportunidades, mas também na análise preliminar do comportamento e da conduta dos candidatos.

Por outro lado, ainda sim verificou-se uma pequena parcela das empresas que não reconhecem nas redes sociais um diferencial competitivo, sinalizando limitações quanto à eficácia e aplicabilidade dessas ferramentas. Tal posicionamento pode estar associado a preocupações éticas, como a invasão de privacidade e o risco de discriminação, ou ainda à percepção de que os conteúdos disponíveis nos perfis pessoais não oferecem subsídios suficientes para a tomada de decisão. Esse achado encontra ressonância em Santos e Lima (2018), ao destacarem a necessidade de desenvolvimento de instrumentos digitais mais precisos, que possibilitem maior segurança no processo de seleção.

Diante desse cenário, observa-se que, embora exista uma tendência predominante de valorização das redes sociais como recurso estratégico, ainda há divergências significativas



entre as empresas, o que evidencia a complexidade do fenômeno e a importância de um uso criterioso, ético e alinhado às demandas organizacionais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise dos dados coletados, é possível concluir que o uso das redes sociais no processo de recrutamento e seleção de candidatos tornou-se uma prática comum entre empresas de médio e grande porte em Capanema, Pará. Tanto as empresas que consideram as redes sociais como ferramentas de auxílio no processo de seleção, quanto aquelas que não as consideram foram avaliadas. Em todos os casos, o Instagram foi a plataforma mais frequentemente utilizada para o recrutamento de novos colaboradores.

A presença nas redes sociais não se limitou apenas à divulgação de vagas, mas também foi utilizada para avaliar candidatos durante o processo de seleção, com análise de biografias e conteúdos postados. Houve uma unanimidade entre as empresas no reconhecimento de comportamentos positivos e negativos, destacando-se a importância da postura e conduta alinhadas com os valores da organização. No entanto, a abordagem em relação à exclusão de candidatos com base em suas atividades nas redes sociais variou entre as empresas, indicando a necessidade de estabelecer limites claros para evitar implicações éticas e legais.

Embora a maioria das empresas concorde parcialmente que as redes sociais são um diferencial competitivo no processo de recrutamento e seleção, ainda há pontos de vista divergentes, sugerindo que a percepção sobre o papel das redes sociais no ambiente corporativo pode ser influenciada por uma série de fatores. Esses resultados destacam a complexidade desse fenômeno e a importância de uma abordagem cuidadosa e ética no uso das redes sociais no contexto de RH das empresas

#### 6 REFERÊNCIAS

ALMERI, Tatiana Martins; MARTINS, Karina Ramos; PAIVA DE PAULA, Diego da Silva. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 4, n. 8, dez 2013.

CARDOSO, A. G. S.; PADILHA, C. V. O; SANTOS, T. M. **Recrutamento e Seleção de Pessoa**. 2018. Disponível em: [https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29181826/academico\\_7313\\_190226\\_162305.pdf](https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29181826/academico_7313_190226_162305.pdf). Acesso em: 25 fev 2024.



CHRISTALLER, Walter. **Central places in Southern Germany**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1966.

FERREIRA, P. L. O. **Recrutamento e seleção de pessoas: o impacto do uso da tecnologia no processo de contratação**. Orientador: Wallace da Silva de Almeida. 2023. 22 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em administração) - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, campus Chapadão do Sul, 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J.O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, [S. l.], v. 6, n. 2, 2008. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/309>. Acesso em: 26 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama municipal**. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>. Acesso em: 25 fev 2025.

LEANDRO, A. S.; KÖNIG, T. C. Utilização das redes sociais em processos de recrutamento e seleção de funcionários em empresas do município de Garuva/SC: Vantagem ou desvantagem?. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da Unisociessc**, v. 10, n. 3, 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 Ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RIBEIRO, Willame Oliveira. Cidade de Porte Médio de Responsabilidade Territorial: Particularidades de Capanema no Nordeste do Pará. **Revista GeoAmazônia**, v. 5, n. 10, p. 110-137, 2018.

RIBEIRO, W. de O. **Interações espaciais na rede urbana do Nordeste do Pará: particularidades regionais e diferença de Bragança, Capanema e Castanhal**. Presidente Prudente: Programa de Pós-Graduação em Geografia/FCT/UNESP, 2017. (Tese de Doutorado).

SANTOS, G. N. **Gestão de custos nas pequenas propriedades rurais de IvinhemaMS. Orientador: Antônio Carlos Vaz Lopes**. 2018. Trabalho de conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis)- Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2018.

SANTOS, S. S.; LIMA, T. B. A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil. **Turismo & Sociedade**, v. 11, n. 2, p. 217-235, ago. 2018.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (Pará). Perfil Socioeconômico e Ambiental da região de integração Rio Caeté. Disponível em: <https://seplad.pa.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Apresentacao-Fapespa-RI-Rio-Caete.pdf>. Acesso em: 25 fev 2025.





**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



SILVA, A. C. P.; ALBUQUERQUE, J. S. As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. **Business Journal**. v.1, n.1, p.18-35, abr. 2019.



## APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE JOVENS APRENDIZES: UM ESTUDO DE CASO NA AMAZÔNIA SETENTRIONAL

### Resumo

A aprendizagem profissional desempenha um papel imprescindível na formação de jovens, configurando-se como um elo essencial entre a formação teórica e a prática laboral. O programa de aprendizagem é fundamentado na Lei Federal nº 10.097/2000, que regulamenta a aprendizagem profissional no Brasil e estabelece diretrizes, impondo às empresas de médio e grande porte a obrigatoriedade de destinar entre 5% e 15% de suas vagas aos jovens com idade entre 14 e 24 anos participante do programa. Este estudo objetiva identificar a influência da aprendizagem profissional na socialização e identidade profissional de jovens aprendizes. Para tanto, foi adotada a pesquisa exploratória e descritiva, incluiu a aplicação de questionários a 142 jovens aprendizes do curso de serviços administrativos do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/RR), com aplicação do TCLE. Os resultados do estudo indicam que a maioria dos aprendizes participantes são do sexo feminino e possuem ensino médio incompleto. A principal motivação para ingressar no programa foi a busca por experiência profissional. Ademais, grande parte dos jovens relatou interesse em seguir carreira na área do curso, evidenciando a importância da aprendizagem na definição de trajetórias profissionais. O programa Jovem Aprendiz também se reflete na socialização dos aprendizes, reforçando a importância de políticas públicas voltadas à educação profissional como um meio de inclusão social e redução da vulnerabilidade juvenil. Essa política pública tem o papel de reduzir os índices de evasão escolar, desemprego juvenil e facilitar a transição da escola para as relações de trabalho, construindo identidades e relações sociais.

**Palavras-chave:** Jovem Aprendiz. Educação profissional. Aprendizagem. Trabalho.

### 1 INTRODUÇÃO

A brasileira no mundo do trabalho tem sido objeto de diversos estudos na esfera governamental e da própria Organização Internacional do Trabalho OIT. Vive-se então, a simultaneidade de tempos no debate sobre a juventude, controle social do tempo juvenil, constituição de mão-de-obra e as aspirações que os jovens como sonham como indivíduos de direitos (OIT, 2014).

Os jovens, entre 14 e 29 anos, representam 62,7% da população total, totalizando 70 milhões de pessoas em 2015, com leve predominância do sexo feminino. Cabe lembrar que esse benefício, também, implica em um desafio substancial para quem executa as políticas públicas, uma vez que um número maior de jovens ingressará no mercado de trabalho a curto e médio prazo (DIEESE, 2016).

Os jovens representam uma parcela expressiva da força de trabalho nacional: 31,8 milhões de jovens (18 milhões de homens e 13,8 milhões de mulheres) são economicamente ativos, o que corresponde a quase um terço da população economicamente ativa, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (IPEA, 2020). Entre eles, cerca de 90% têm mais de 18 anos, com maior concentração acima de 24 anos (40%), principalmente no caso de trabalhadores jovens. Nas áreas urbanas, concentram a maior parte dessa nação de jovens trabalhadores, com 86% da população economicamente ativa (15 a 29 anos), com os 14% restantes em áreas rurais, embora não necessariamente em atividades primárias (RANGEL, 2014).

A educação profissional é a que prepara os jovens para o trabalho em um ofício específico, esse tipo de educação é por vezes referida como educação profissional ou educação técnica. Na economia, os empregos vocacionais



ainda são utilizados, porém, conforme a psicologia o teste mais usual é o teste de profissão e estão se tornando cada vez mais importantes. É por isso que os programas de educação profissional são populares. O treinamento de educação profissional oferece educação profissional e técnica aos alunos interessados. No vasto e diversificado universo da educação profissional no Brasil (IPEA, 2014).

O Programa de Aprendizagem Profissional é uma estratégia implementada pela Lei Federal n.º 10.097/2000, e efetivada pela obrigatoriedade de contratação e ao cumprimento da cota de aprendizes, oportunizando jovens entre 14 a 24 anos a qualificação profissional por meio da formação teórica e prática, além de propiciar a inclusão socioeconômica e a garantia de permanência e desempenho escolar suficiente. No Brasil (2023) é de idade máxima de 24 anos, com exceção do aprendiz com deficiência (em que não há idade máxima), com mais a exceção, prevista pelo programa que poderá ser contratado como aprendiz a pessoa de até 29 anos, desde que inscrita em programa de aprendizagem profissional que envolva o desempenho de atividades vedadas aos menores de 21 anos de idade.

O Sistema de Aprendizagem Profissional no Brasil cresceu 12,29% no ano de 2024, subindo de 81.580 de janeiro a outubro em 2023 para 91.621 contratações em relação ao mesmo período de 2024, conforme dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2023).

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o número de contratação de jovens aprendizes no Brasil chegou há 602.671 em março de 2024, recorde histórico de contratações no País, e em outubro alcançando o número de 647.469 jovens inseridos no mercado de trabalho por meio da aprendizagem profissional, o maior registro desde a implementação da Lei nº 10.097/2000.

A região norte apresenta o montante de 35.966 aprendizes com vínculo ativo, e o estado de Roraima 1.324, conforme divulgado no boletim da aprendizagem (CAGED, 2024).

Nessa perspectiva e pensando em avançar a compreensão da aprendizagem profissional (Lei 10.097/2000) em sua relação com o processo de socialização, construção da identidade e escolhas profissionais esse trabalho tem a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da aprendizagem profissional na socialização e identidade profissional de jovens aprendizes?

Para isso, esse trabalho teve como objetivo identificar a influência da aprendizagem profissional na socialização e identidade profissional de jovens aprendizes de uma instituição de formação profissional no município de Boa Vista-Roraima. O trabalho está estruturado nas seguintes seções em: introdução, segunda seção é apresentado o referencial, depois a metodologia, na quarta parte é feita a análise dos resultados e por fim as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção são apresentados o referencial sobre a educação profissional no Brasil e a formação do jovem aprendiz.

### **2.1 Educação profissional no Brasil e formação do jovem aprendiz**



A educação profissional é essencial para promover o desenvolvimento econômico, expandir o índice de emprego e melhorar a sua qualidade. A educação profissional se refere aos aspectos do processo de educação envolvendo o estudo de tecnologias e ciências afins e aquisição de conhecimentos práticos, habilidades, atitudes, compreensão e conhecimento relacionados aos ocupantes em vários setores da vida econômica e social (PACHECO; MORIGUI, 2012).

Os dados divulgados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED, 2024), do Ministério do Trabalho e Emprego, referente aos jovens aprendizes com veículo ativo no período de janeiro a setembro de 2024, foi contabilizado no país 639.948 aprendizes, o sexo feminino representa a maior parcela, com 52,59%, em números 336.556 jovens, e o sexo masculino representa 47,41% com 303.391 aprendizes.

A formação profissional não apenas permite o acesso ao mercado de trabalho, mas também a especialização na área profissional em que a pessoa atua e até a redireciona para outro setor. A formação profissional permite que a pessoa escolha, entenda e se adapte a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e global. A formação profissional é essencial para tornar uma pessoa um profissional melhor. Graças a isso, ele terá as ferramentas e habilidades necessárias para operar em um ambiente em constante mudança. Uma formação profissional variada e de qualidade está entre as propostas atuais mais valorizadas pelas empresas (WITTACZIK, 2008).

Um dos maiores desafios dos jovens é encontrar o primeiro emprego. Que competências os jovens precisam desenvolver para entrar no mercado de trabalho? Quais são os caminhos que precisam ser percorridos para conseguir um emprego com carteira assinada? Um dos objetivos públicos da Lei Federal nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000 e dos Decretos nºs 8.622/46 e 9.579/18, é auxiliar esse segmento da população a conseguir emprego formal por meio de vagas de aprendizagem, em condições especiais. Segundo o manual de estudo elaborado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2017), tais atividades são implementadas por meio de contratos de aprendizado baseados em programas desenvolvidos sob a orientação e responsabilidade de entidades habilitadas. Logo, foi estabelecido que todas as empresas de médio e grande porte contratem um número de aprendizes equivalente a um mínimo de 5% e no máximo de 15% do quadro de funcionários.

Por conseguinte, a lei que regulamenta o programa determina que o contrato de aprendizagem deve ter duração máxima de dois anos. Após esse período, os jovens podem ser efetivados pelas empresas ou encerrar o vínculo contratual.

A aprendizagem cria oportunidades tanto para as empresas quanto para os aprendizes. Ela oferece aos iniciantes a possibilidade de realizar atividades profissionais e desenvolver habilidades para lidar com diferentes situações no mundo do trabalho. Da mesma forma, proporciona às empresas a oportunidade de formar uma mão de obra qualificada, algo cada vez mais necessário em um mercado cada vez mais competitivo



(LINS e CAMPELO, 2020).

A fim de priorizar da inclusão de jovens em situação de vulnerabilidade ou risco social, em 2023 a lei da aprendizagem foi aprimorada por meio da Portaria MTE nº 3.872/2023.

Um breve histórico do direito sobre a relação entre a juventude e o mercado de trabalho. Considere que o emprego de menores não era proibido quando a Lei de Integração Trabalhista nº 5.452 (CLT) foi promulgada em 1943. A redação do Decreto nº 229, de 28 de fevereiro de 1967, proibiu o trabalho de menores de 12 anos. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) alterou novamente essa faixa etária em 2000 por meio da Lei 10.097, que combinou sua redação com a Constituição Federal de 1988 da Emenda Constitucional de 1998 nº 20, que manteve a proibição do trabalho noturno, perigoso ou insalubre para menores de 18 anos, mas promoveu mudanças significativas na idade mínima de trabalho e crianças menores entre 14 e 16 anos. Até então, a Constituição de 1988 também proibia o trabalho de menores de 14 anos. No entanto, a exceção é se esse trabalho for feito em um estado de treinamento. A mesma redação ainda está contida no estatuto da criança e do adolescente (ECA), que dispõe sobre a proteção à criança e ao adolescente, aprovado pela Lei 8.069 de 1990.

O Decreto Lei nº 5.452, de 1943, Lei Federal nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, Capítulo IV – Somente a partir de alterações promovidas pela proteção ao menor trabalhador, o Art. 402, Política pública do aprendiz contido nos arts. 429, 430, 431, 432 e 433. A partir desta alteração, a lei passa a ter nova redação. Isso servirá de parâmetro para outras mudanças propostas nos próximos anos. Como já mencionado, os programas de formação fazem parte de uma política pública de integração no mercado de trabalho dos jovens, responsáveis pela qualificação através de instituições de formação profissional e empresas contratantes.

Bley e Josviak (2009) acredita na viabilidade da aprendizagem profissional como forma de oportunizar aos jovens do Brasil na sua formação técnico-profissional, inserção no mundo do trabalho e todos os benefícios sociais decorrentes do processo.

A portaria nº 3.872, de 21 de dezembro de 2023 do Ministro de Estado do Trabalho e Emprego (MTE) no seu art. 6º consideram-se entidades formadoras:

I - Os Serviços Nacionais de Aprendizagem, assim identificados:

- a) Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai;
- b) Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac;
- c) Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Senar;
- d) Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - Senat; e
- e) Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP;

II - Escolas técnicas de educação;

III - entidades sem fins lucrativos que tenham por objetivos a assistência ao adolescente e à educação



profissionais, registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - CMDCA; e

IV - Entidades de prática desportiva das diversas modalidades filiadas ao Sistema Nacional do Desporto e aos Sistemas de Desporto dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. As escolas técnicas de educação, previstas no Capítulo III da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para fins do disposto nesta Portaria, compreendem:

I - As instituições de educação profissional públicas dos sistemas de ensino federal, estaduais, municipais e distrital; e

II - As instituições privadas que legalmente ofereçam educação profissional de nível técnico, nos termos do disposto na Seção IV-A do Capítulo II do Título V da Lei nº 9.394, de 1996.

No que concerne a habilitação das instituições, a elaboração e ao cadastramento de cursos de aprendizagem profissional, o Catálogo Nacional de Programas de Aprendizagem Profissional (CONAP) em consonância com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) apresenta em sua redação os cursos e suas especificidades, tendo como principal objetivo orientar as entidades qualificadas em formação técnico-profissional metódica.

A Lei da Aprendizagem Profissional se efetivou para que jovens tenham a primeira oportunidade no mundo de trabalho formal. Para tanto, é importante a empresa que aceita o desafio de orientar o adolescente aprendiz tenha o conhecimento do objetivo do Programa, ou seja, não somente implantar a contratação, mas também contribuir para a formação pessoal e profissional deste adolescente (SCOLARO, 2013).

Pela inexperiência profissional, a empregabilidade dos jovens é um desafio no mercado de trabalho brasileiro, conforme os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a taxa de desocupação, no Brasil, no 3º trimestre de 2024, atingiu o patamar de 6,4%. As análises apontaram que a taxa de desocupação dos jovens com faixa etária entre 14 a 17 anos representa 25,1%, enquanto os de 18 a 24 anos foi estimada em 13,4%. Na região norte, a taxa de desocupação entre os jovens com faixa etária entre 14 a 17 anos e os com idade entre 18 a 24 anos, que são as faixas etárias que abrangem o perfil definido para participação no programa de aprendizagem, representam respectivamente 14,5% e 12,8%.

Destarte, o Programa de Aprendizagem Profissional tem contribuído na capacitação e inserção dos jovens no mundo do trabalho, propiciando possibilidades de inclusão social e cooperando na construção da identidade profissional.

A identidade profissional é um norteador para tomada de decisões que estejam alinhadas com o perfil profissional e objetivos de carreira. Contudo, o programa proporciona a ascensão social, permitindo experiências e interações sociais por meio do trabalho, expandindo as possibilidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional. Nesse sentido, Kant (1999, p. 15), afirma que o homem é “aquilo que a educação faz dele”.





Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Por outro lado, “o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades, que apresentam valências e quantidades diferentes” (CHIAVENATO, 2009, p. 68)

O acesso à educação de boa qualidade, à informação e ao aprendizado profissionalizante é essencial para que o adolescente possa inserir-se em melhores condições no mercado de trabalho, zelando por sua dignidade no exercício da profissão e preparando-o para a vida adulta, dando-lhe melhores perspectivas profissionais (PIOVESAN, 2023).

No próximo tópico será apresentada a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados.

### 3 METODOLOGIA

Nessa seção serão apresentados os procedimentos metodológicos desse trabalho.

A pesquisa é considerada exploratória, conforme Marconi & Lakatos (2021), proporcionando uma compreensão mais aprofundada do problema e favorecendo a formulação de hipóteses. Isso ocorre por meio da revisão bibliográfica, entrevistas com especialistas no assunto e análise de exemplos.

Ressalta-se, que esse trabalho se baseia-se no questionário de pesquisa validado da tese de pós-graduação em Sociologia pela Universidade Federal de Pernambuco, “Tudo por uma experiência”: a socialização, construção da identidade e trajetória de jovens diante da experiência de aprendizagem profissional de Filho (2019). O instrumento de pesquisa foi adaptado e possui 11 perguntas com alternativas com cinco opções de resposta que variam entre discordo totalmente, discordo parcialmente, não discordo nem concordo, concordo parcialmente e concordo totalmente, conforme Likert. Foi realizado um pré-teste, antes da aplicação do instrumento.

A população-alvo desse trabalho são os jovens aprendizes de 14 a 24 anos. Frisa-se que os menores de 18 anos, teve a autorização do responsável legal para a participação na pesquisa. De acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Departamento Regional de Roraima, SENAC/RR, localizada no município de Boa Vista, estado de Roraima, localizado na Amazônia setentrional. Na instituição há 651 jovens nessa faixa etária, distribuídos nos cursos de serviços administrativos, serviços de venda, serviços de supermercado e serviços de asseio e conservação. A pesquisa foi realizada com os aprendizes do curso de serviços administrativos, no qual apresenta o maior número de cursistas, totalizando 260 alunos matriculados na instituição formadora SENAC/RR, motivo pelo qual foi escolhido para a pesquisa.

O questionário foi aplicado no período de 6 a 14 de junho de 2024 a 142 jovens aprendizes do curso de serviços administrativos, o curso com maior número de alunos matriculados na unidade do SENAC Centro





de Educação Profissional Ministro Bernardo Cabral, localizado no bairro Asa Branca em Boa Vista/RR. E por se tratar de um curso com um índice alto de vínculos ativos, o maior em matrículas, foi selecionado para a realização da pesquisa. O curso de serviços administrativo possui uma carga horária de 960 horas, dividida em 400h de teoria e 560h de prática profissional. Salienta-se, que foi aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE C) aos aprendizes que se dispuseram a participar da pesquisa. Ademais, os jovens menores de 18 anos tiveram os termos assinados/autorizados pelos seus responsáveis legais.

Para a transcrição, tabulação e exploração do/s dados, utilizou-se o programa Excel para tabulação e confecção dos gráficos estatísticos, bem como o programa Word para elaboração de um quadro para exibição das principais justificativas quanto a satisfação com o curso de aprendizagem. A análise consistiu na análise das repostas tabuladas do instrumento de pesquisa relacionando com a discussão.

Segundo Miranda (2020), o questionário é a ferramenta mais comum para essa tarefa. Com ela é possível buscar a informação primária direto com o sujeito pesquisado, e garantindo a confidencialidade das respostas dos participantes, conforme Santos e Filho (2012).

Fez-se a utilização da técnica de instrumentos estatísticos qualitativa e quantitativa na elaboração e análise dos dados. Segundo Gil (2006), as pesquisas quantitativas consideram que tudo possa ser contável, ou seja, que seja gerado informações a partir de números para assim classificá-los e analisá-los, já as qualitativas consistem em coletas de dados por meio de observação, relato, entrevista e outros, por meio de uma dinâmica entre o mundo e o sujeito, não traduzida por números.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nessa seção são apresentados os resultados da análise do questionário, o qual foi aplicado durante o horário das aulas teóricas, no mês de junho de 2024 aos aprendizes do curso de serviços administrativos da instituição formadora, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Departamento Regional de Roraima - SENAC/RR, a principal instituição de educação profissional voltada para o setor do comércio de bens, serviços e turismo, no Brasil. A instituição possui 260 aprendizes matriculados no referido curso, deste universo, foram entrevistados 142 jovens, com faixa etária de 14 a 24 anos.

Deste modo, primeiramente, determinou-se o tamanho da população da amostra de 260 alunos matriculados no curso de serviços administrativos, com erro amostral de 5%, e nível de confiança de 90%, com uma distribuição mais heterogênea da população, totalizando então, um resultado de 133 alunos, no entanto, tivemos 142 respondentes validados.

Quanto ao perfil dos entrevistados, dentre os 142 aprendizes entrevistados, 56 % dos jovens são do sexo feminino, enquanto, 44% são do sexo masculino. Quanto ao nível de escolaridade, a pesquisa demonstrou



que 67% dos jovens estão regulamente matriculados e cursando o ensino médio, enquanto 18% já concluíram o ensino médio, 8% são universitários, 4% ainda cursam o nível fundamental e 3% possuem o ensino fundamental completo.

Dentre as motivações para participação no curso de aprendizagem, a que mais se destaca é a busca pela experiência profissional, com 59%, seguida pela motivação financeira, que representa 24%, enquanto a oportunidade de efetivação na empresa, representa 9% e o incentivo familiar apenas 8%.

Os resultados levam a concordar com Piovesan (2023), que acredita que o acesso à educação de boa qualidade, à informação e ao aprendizado profissionalizante é essencial para que o adolescente possa inserir-se em melhores condições no mercado de trabalho, zelando por sua dignidade no exercício da profissão e preparando-o para a vida adulta, dando-lhe melhores perspectivas profissionais. Ademais, um estudo realizado por Mandelli (2011), revelou que os jovens que participam do programa de aprendizagem têm a visão de que os estudos é o caminho para mudança de vida.

Tratando-se da pretensão em seguir carreira profissional na mesma área do curso de aprendizagem na qual estão matriculados, 34% dos respondentes concordam parcialmente, 29% não discordam nem concordam, enquanto 26% concordam totalmente, 6% discordam totalmente e 5% discordam parcialmente. Portanto, dos 142 aprendizes entrevistados, 60% manifestaram o interesse em seguir carreira na área.

Quando questionados quanto a influência do programa de aprendizagem nos planos profissionais, dentre os jovens que participaram da pesquisa, 46% concordam totalmente que a passagem pelo programa de aprendizagem influenciou os planos profissionais futuros, 32% concordam parcialmente, 15% foram neutros em suas respostas, não discordando e nem concordando com a influência, quando 4% discordam parcialmente e 3% discordam totalmente.

Percebeu-se que há um número significativo de jovens que apontaram que suas escolhas profissionais foram influenciadas pelas experiências vivenciadas no decorrer do curso do programa de aprendizagem. A esse aspecto, Bourdieu (2013) define o espaço social como um campo de lutas entre indivíduos e grupos, os quais se utilizam de estratégias para manter ou melhorar sua posição social.

Em relação ao desenvolvimento das habilidades, 61% concordam totalmente que o curso de aprendizagem ajudou no desenvolvimento de habilidades de comunicação e trabalho em equipe, onde 25% concordam parcialmente, quando 11% não discordam nem concordam, 2% discordam totalmente, enquanto 1% discorda parcialmente.

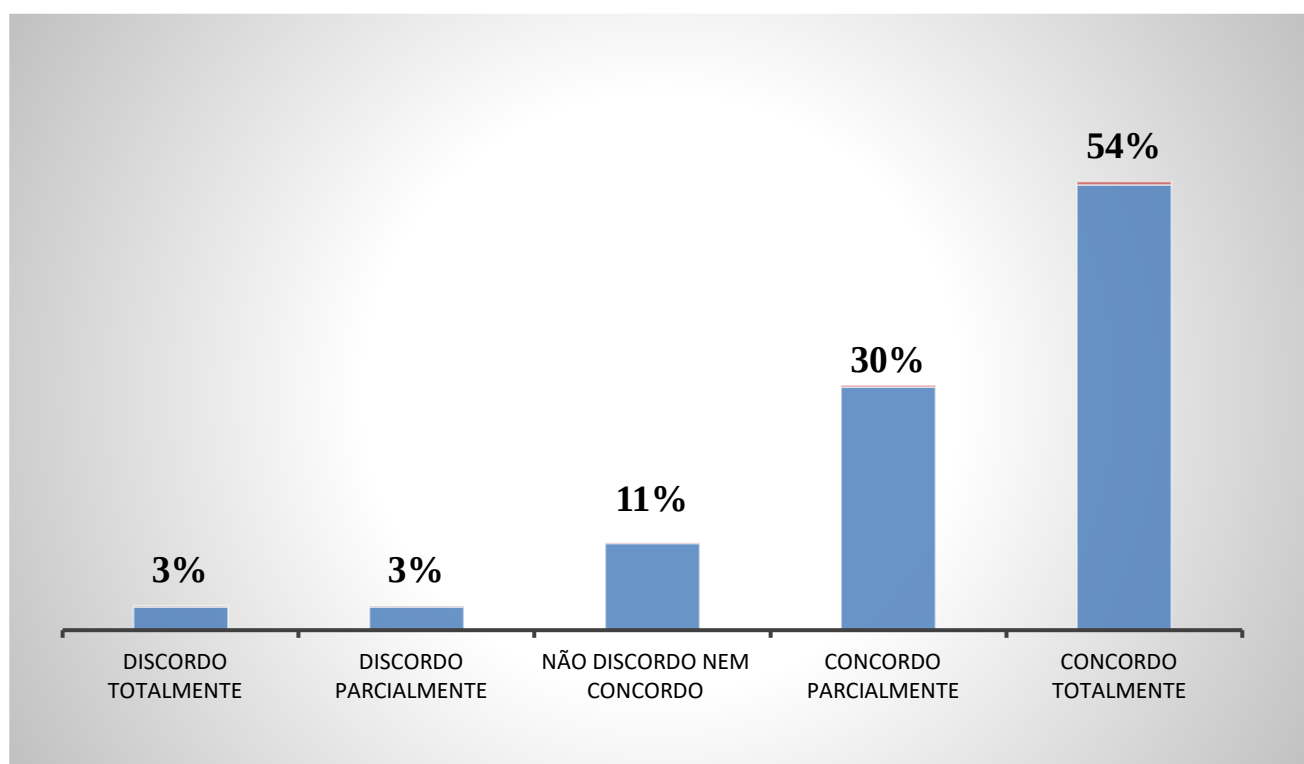
Observou-se que 48% dos aprendizes concordam totalmente que as orientações recebidas ao longo do curso de aprendizagem facilitaram a integração à cultura organizacional da empresa, enquanto 32% concordam parcialmente, 14% não discordam, nem concordam, 4% discordam totalmente e os que discordam parcialmente representa 2%.



Logo, entende-se que as orientações auxiliam na integração entre as normas e condutas adotadas pela empresa e os aprendizes vinculados. A esse respeito, Dubar (2005) define a socialização como o reconhecimento de uma relação, ou seja, assumir a atitude do grupo sem que a pessoa perceba.

Na figura 1 a seguir sobre a construção de relacionamentos, observa-se que 54% dos jovens concordam totalmente que as atividades sociais do programa de aprendizagem contribuíram para a interação e construção de relacionamentos com outros profissionais da empresa na qual eles exercem a prática profissional do curso de aprendizagem, no mesmo sentido, 30% concordam parcialmente com essa afirmativa, sendo que 10% não discordam nem concordam, enquanto 3% discordaram parcialmente e os outros 3% discordam totalmente.

Figura 1 - Construção de relacionamentos



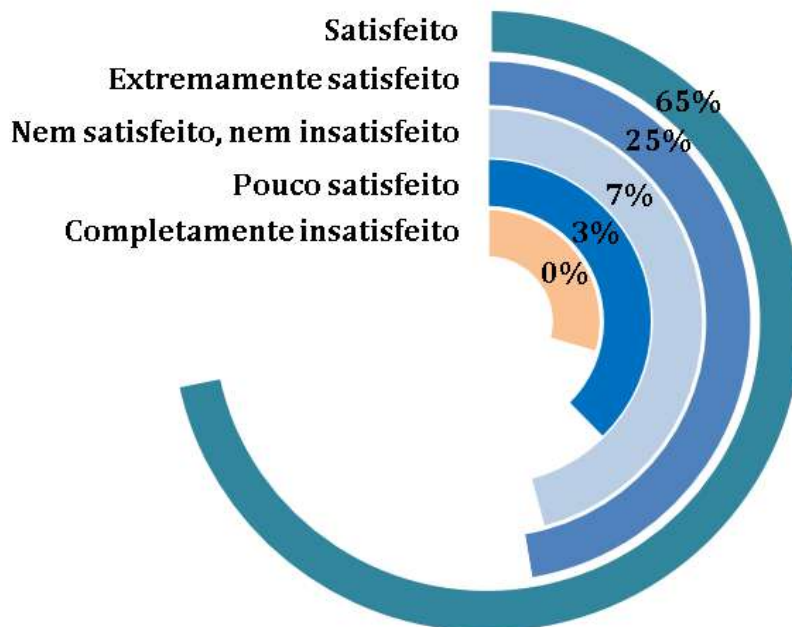
Fonte: Pesquisa (2024)

Como representado, pontua-se que os aprendizes em sua maioria, mencionaram que as atividades sociais desenvolvidas ao longo do curso colaboraram no processo de interação e construção de relacionamentos. A esse respeito, Sainsaulieu (1977), afirma que a identidade é a própria finalidade da socialização.

Quanto ao nível de satisfação com o curso de aprendizagem, a figura 2 demonstra que, 65% dos aprendizes declararam que estão satisfeitos com o curso, enquanto 25% alegaram estar extremamente satisfeito, 7% disseram não estar nem satisfeito, nem insatisfeito, 3% estão pouco satisfeitos, enquanto nenhum dos aprendizes mencionaram estar completamente insatisfeito, sendo de 0% o nível de insatisfação com o curso.



Figura 2 - Nível de satisfação com o curso de aprendizagem profissional



Fonte: pesquisa (2024).

Deste modo, compreende-se que há um nível elevado de satisfação quanto ao curso de aprendizagem, representando 90%.

Por sua vez, para compreender o nível de satisfação, apresento os seguintes relatos de justificativa pelos respondentes exibidos no Quadro 1.

Quadro 1 - Justificativa quanto ao nível de satisfação com o curso de aprendizagem

| Justificativas apresentadas na pergunta 11 do questionário de pesquisa                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O curso em questão ajuda em várias habilidades que são necessárias no mercado de trabalho                          |
| O curso ensina bastante                                                                                            |
| O curso de aprendizagem é muito bom para experiência profissional                                                  |
| Me fez enxergar melhor o mundo profissional                                                                        |
| Me ajudou no desenvolvimento profissional                                                                          |
| Para ajudar na minha experiência profissional                                                                      |
| Uma excelente experiência                                                                                          |
| O curso nos proporciona experiências importantes que provavelmente aplicaremos no mercado de trabalho              |
| O curso contribui profissional e pessoalmente                                                                      |
| Totalmente satisfeito, pois aprendi muito com o curso e estou tendo uma ótima oportunidade para um trabalho futuro |
| Porque é uma área que gostei de participar                                                                         |

Fonte: pesquisa (2024).



No quadro 1, observa-se que uma relação das principais justificativas mencionadas pelos aprendizes quanto ao seu nível de satisfação com o curso de aprendizagem no qual estão vinculados, mostrando a importância do curso, em relação a formação da identidade e socialização dos jovens aprendizes.

Os resultados da pesquisa demonstram que o curso de aprendizagem em serviços administrativos do SENAC/RR tem um resultado significativo na formação profissional dos jovens.

Os dados apontam que a principal motivação para a participação no programa é a busca por experiência profissional, que enfatiza a importância da educação profissionalizante na inserção dos jovens no mercado de trabalho. Além disso, os resultados demonstram que os participantes desses programas veem a educação como um meio para transformação de vida. Ademais, os dados ratificam as ideias defendidas por Bourdieu (2013) e Dubar (2005) ao tratar da socialização e das estratégias para ascensão social através do aprendizado. A pesquisa revelou a eficácia do programa, influenciando os planos profissionais de 78% dos participantes. Do mesmo modo, 60% manifestaram interesse em seguir carreira na área do curso. Ao ponto que, foi evidenciado um alto nível de satisfação, com um índice 90% dos aprendizes satisfeitos com o curso.

Em síntese, conclui-se que o programa de aprendizagem tem cumprido seu propósito ao proporcionar qualificação profissional e oportunidades reais de inserção no mercado de trabalho, além de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos jovens participantes.

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho consistiu em identificar a influência da aprendizagem profissional na socialização e identidade profissional de jovens aprendizes do curso de serviços administrativos da instituição formadora, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Departamento Regional de Roraima - SENAC/RR. Para o alcance desse propósito, foram abordados o perfil sociodemográfico e socioeconômico dos jovens aprendizes, o averiguar a influência da aprendizagem profissional na socialização desses jovens, e avaliar na percepção dos jovens aprendizes a influência do programa de aprendizagem na identidade profissional.

Com os resultados evidencia-se que, assim como apresentado pelo CAGED (2024), a respeito do cenário da aprendizagem no Brasil, a população amostral utilizada para a pesquisa também é constituído em sua maioria por pessoas do sexo feminino.

Dentre o grupo de aprendizes pesquisado, revela-se que uma parte significativa ainda são cursistas, estão matriculados no ensino médio e são provenientes de escolas públicas. Semelhante ao cenário brasileiro, como divulgado pelo CAGED (2024), a maior parcela de aprendizes com vínculo ativo possui como grau de instrução o ensino médio incompleto.



Aponta-se que a principal motivação na participação do programa de aprendizagem é a busca pela experiência profissional, considerando que a formação adquirida por meio dos cursos ofertados no programa, preparam os jovens para o mercado laboral, aprimora suas aptidões e amplia as oportunidades de empregabilidade.

Dentre os principais resultados apurados constata-se que a passagem pelo curso de serviços administrativos, estimula a motivação e a pretensão em trilhar profissionalmente na área do curso de aprendizagem, corroborando com os estudos de Bourdieu (2013).

A investigação também permitiu constatar que a experiência adquirida ao longo do curso não apenas propicia conhecimentos específicos da área profissional, mas também contribui no desenvolvimento de competências comportamentais exigidas pelo mercado de trabalho contemporâneo, como, as habilidades interpessoais de comunicação, trabalho em equipe, integração à cultura organizacional, bem como, na construção de relacionamentos na área profissional. Tais achados validam-se a influência do programa de aprendizagem profissional na socialização dos jovens aprendizes, na formação de identidades e na construção de carreiras profissionais.

Com os resultados obtidos verifica-se um elevado o nível de satisfação por parte dos aprendizes em relação ao curso de aprendizagem, com um percentual elevado de entrevistados reconhecendo a importância da experiência proporcionada pelo programa para o desenvolvimento de sua identidade profissional.

Observou-se que programa de aprendizagem influencia a matrícula e manutenção dos jovens nas escolas, bem como, contribui socialmente, para cooperar na inserção dos jovens no mercado de trabalho.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se que sejam feitos levantamentos com uma amostra mais heterogênea, composta por aprendizes de diversos cursos e instituições formadoras.

Por fim, este estudo reforça a importância de políticas públicas voltadas para manutenção e ampliação de programas que visam a educação profissional como ferramenta de formação de jovens, oportunizando a empregabilidade juvenil, inclusão social, garantindo a redução das disparidades sociais e fomentando a economia do país.





## 6 REFERÊNCIAS

BARROS, R. A história da LDB. **Revista Educação**, edição 235, 2016.

BOURDIEU, Pierre. **Capital simbólico e classes sociais**. Novos estudos, n. 96, jul. 2013.

BLEY, R.; JOSVIAK, M. **Programa de aprendizagem para o adolescente em conflito com a lei**: políticas públicas e inclusão social. In: ARAÚJO, A. R.; FONTENELLE MOURÃO, T. Trabalho de mulher: mitos, riscos e transformações. São Paulo: LTr, 2007.

BLEY, R. B.; JOSVIAK, M. (Org.). **Ser Aprendiz!** Aprendizagem profissional e políticas públicas: aspectos jurídicos, teóricos e práticos. São Paulo, LTr, 2009.

BRASIL. **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 25 de maio de 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação – MEC. **Educação Profissional Técnica de Nível Médio– Saiba Mais**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/junho-2018-pdf/89191-2-eptecnica-de-nivel-medio-saiba-mais-final-jun18-1/file>>. Acesso em: 25 de maio de 2022.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Trabalho. Subsecretaria de Capital Humano. Coordenação - Geral de Dados, Estratégia e Projetos para Desenvolvimento do Capital Humano. **Boletim da Aprendizagem - 2022**. Disponível em: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:\\_iOWHBL\\_AjAJ:https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/arquivos-aprendizagem-profissional/boletim-2022.xlsx&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_iOWHBL_AjAJ:https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/arquivos-aprendizagem-profissional/boletim-2022.xlsx&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br). Acesso em: 25 de maio de 2022.

\_\_\_\_\_. **Projeto de lei n. 4.173/1998. Institui o Plano Nacional de Educação**. Brasília, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009. DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

DUBAR, C. A crise das identidades: A interpretação de uma mutação. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2009.

DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DUBAR, C. **Formes identitaires et socialisation professionnelle**. Revue Française de Sociologie, Paris, v.33, n. 33-4; p. 505-529, 1992. Disponível em: [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc\\_00352969\\_1992\\_num\\_33\\_4\\_5622](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_00352969_1992_num_33_4_5622). Acesso em: 17 jun. 2015

DUBAR, C. A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional. **Cadernos de Pesquisa**, vol. 42, no. 146, 2012, pp. 351-367

KANT, Immanuel, (1724-1804). Sobre a pedagogia. Tradução de Francisco Cock Fontanella. 2ª Ed. Piracicaba: Editora Unimep, 1999.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Desafios à trajetória profissional dos**





**jovens brasileiros.** Carlos Henrique Corseuil, Rosana Ulhôa Botelho (org.). Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2014.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Brasil pós-Covid-19: contribuições do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Ipea**: Brasília, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/34yq6RS>>. Acesso em: 14 out. 2020

LINS, Fabiana Jéssica Prado; CAMPELO, Arandi Maciel. **Recrutamento e Seleção de jovem aprendiz: A Lei da Aprendizagem como auxílio na inserção dos jovens no mercado de trabalho.** Revistavox Metropolitana, 2020. Disponível em: [http://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2020/08/09\\_OK.pdf](http://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2020/08/09_OK.pdf).

OIT, Organização Internacional do Trabalho. **As tendências globais do emprego para jovens 2013: uma geração de risco.** Organização Internacional do Trabalho, 2014.

MANDELLI, M.T. **Correndo atrás do seu projeto de vida: um estudo com participantes do Programa Jovem Aprendiz.** Santa Catarina, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria . **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MTE-MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Manual de Aprendizagem Profissional. **MTE**: Brasília, 2017

MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. **Portaria MTE nº 3.872, de 21 de Dezembro de 2023.** Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mte-n-3.872-de-21-de-dezembro-de-2023-532733497>>. Acesso em: 7 jan. de 2025.

MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Aprendizagem Profissional**, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/aprendizagem-profissional>. Acesso em: 20 ago. 2024

PACHECO, E.; MORIGUI, V. (org.). **Ensino Técnico, formação profissional e cidadania: a revolução da educação profissional e tecnológica no Brasil.** Porto Alegre: Tekne, 2012.

PIOVESAN, F. **Temas de Direitos Humanos.** 12 ed. São Paulo: Saraiva, 2023.

CAGED. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Novo CAGED: Emprego formal teve crescimento de 16,5% em 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/janeiro/novo-caged-emprego-formal-teve-crescimento-de-16-5-em-2024>. Acesso em: 04 de março de 2025

RANGEL, L. A. Cobertura previdenciária de jovens no período de 2003 a 2012: uma investigação de possíveis efeitos de políticas de incentivo à inclusão previdenciária. IPEA, 20

SAINSANLIEU, Renaud. **Identité au travail : les effets culturels de l'organisation.** Paris: Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, 1977.

SCOLARO, Fernanda Robinson. **A receptividade do adolescente aprendiz na aprendizagem prática: como o monitor desenvolve sua função.** Universidade Tuiuti do Paraná, 2013. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wpcontent/uploads/2013/02/A-RECEPTIVIDADE-DO-ADOLESCENTE-APRENDIZ-NAAPREDIZAGEM-PRATICA-COMO-MONITOR.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2024.



SECRETARIA DE GOVERNO



SILVA FILHO, Ivon Rodrigues. **“TUDO POR UMA EXPERIÊNCIA”: a socialização, construção da identidade e trajetória de jovens diante da experiência de aprendizagem profissional**. 2019. 386 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sociologia, Departamento de Sociologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

WITTACZIK, L. S. Educação Profissional no Brasil: histórico. **E-Tech: Atualidades Tecnológicas para Competitividade Industrial**, Florianópolis, vol. 1, no. 1, 2008, pp. 77-86.

YIN, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.



## **CAMINHOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA: A MOBILIDADE ACADÊMICA INTERNACIONAL NA PERSPECTIVA DE ESTUDANTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

### **Resumo**

Este artigo apresenta uma análise da mobilidade internacional estudantil como estratégia de internacionalização do ensino superior, com foco no curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). A pesquisa realizada com estudantes do curso, originou de uma atividade desenvolvida em sala de aula com estudantes matriculados no componente curricular Administração de Marketing II. Tomou-se como objeto de estudo a identificação de aspectos acerca do conhecimento dos estudantes sobre a importância e a oferta de programas de mobilidade internacional pela universidade. A partir da análise dos dados obtidos em questionário aplicado online, discutiu-se os desafios da adesão dos alunos aos programas, bem como estratégias institucionais e de marketing que poderiam contribuir para ampliar a participação estudantil. Os resultados apontam para um grande potencial de crescimento da mobilidade internacional, desde que a universidade fortaleça suas ações de incentivo, divulgação e suporte aos estudantes.

### **Palavras-chave**

Internacionalização. Mobilidade Acadêmica. Administração. Ensino Superior. Marketing.

## **1 INTRODUÇÃO**

A internacionalização do ensino superior é um processo dinâmico, que destaca o saber e a formação necessários à atuação em uma sociedade globalizada e cada vez mais interligada. Neste sentido, a oferta de experiências internacionais aos estudantes representa uma oportunidade de formação de profissionais qualificados e com competências necessárias para o novo perfil requerido pelas demandas atuais do mercado.

Neste entendimento, a internacionalização do ensino superior configura-se como um processo dinâmico e estratégico, que visa preparar estudantes para um mundo globalizado, interconectado e altamente competitivo. No contexto das universidades brasileiras, a mobilidade acadêmica internacional tem sido reconhecida como um dos principais instrumentos para o desenvolvimento de competências



interculturais, acadêmicas e profissionais.

É possível destacar ainda que, nos últimos anos, o processo de internacionalização na educação superior vem crescendo significativamente (Forim; Rogolin, 2022). Vivenciar a mobilidade internacional é um grande desejo de muitos estudantes. Apesar do valor, contribuições e das crescentes oportunidades disponíveis que a mobilidade acadêmica disponibiliza, há uma série de desafios para a sua realização.

Desta forma, é reforçada a compreensão de que um dos possíveis caminhos para o alcance deste objetivo é a educação, com destaque para o papel das instituições de ensino superior na formação de cidadãos globais e aptos para interferir no destino de sua sociedade.

O objetivo desta pesquisa foi compreender o sentido da mobilidade internacional para os estudantes do curso de Administração de uma universidade pública estadual da Bahia, a Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS. Isto é, a pesquisa procurou apreender a relação que os estudantes estabelecem, de modo geral, com a internacionalização do ensino superior, em especial, com a mobilidade acadêmica internacional. Desta forma, a pesquisa procurou investigar:

- O conhecimento dos estudantes do Curso de Administração acerca do programa de mobilidade internacional institucional;
- A percepção sobre a importância do intercâmbio para sua formação;
- O entendimento do que os estudantes esperam da mobilidade;
- A identificação de estudantes que conhecem outros colegas (mesmo que, de outros cursos da UEFS) que já participaram da mobilidade internacional;
- O questionamento sobre momentos no curso para discussão/apresentação da mobilidade internacional.

O presente trabalho nasceu de uma experiência de ensino-aprendizagem, com destaque para sua relevância acadêmica e prática. Deste modo, tomou-se como objeto de estudo a identificação e a compreensão de aspectos acerca do conhecimento dos estudantes do Curso de Administração da UEFS sobre a importância e a oferta de programas de mobilidade internacional.

A pesquisa realizada com estudantes do curso, originou de uma atividade desenvolvida em sala de aula, com a orientação desta docente, no período de março



a junho no ano de 2025 e foi aplicada pelos estudantes matriculados no componente curricular Administração de Marketing II.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Knight (2004), a internacionalização do ensino superior pode ser entendida como o processo de integrar uma dimensão internacional, intercultural ou global às funções de ensino, pesquisa e extensão das instituições. A internacionalização das IES tem o potencial de transformar as vidas de estudantes e tem um papel cada vez maior para ciência através da intensa troca de conhecimento acadêmico, permitindo assim a construção de capacidades sociais e econômicas (CAPES, 2017). A mobilidade acadêmica, nesse sentido, é considerada um dos pilares desse processo, pois proporciona experiências educacionais transformadoras aos estudantes.

Morosini (2006) destaca que a mobilidade internacional permite a formação de cidadãos globais, capazes de atuar em diferentes contextos sociais e culturais. Além disso, contribui para a inserção das universidades em redes acadêmicas internacionais, fortalecendo a produção científica e a cooperação interinstitucional.

Para Lopes e Tenório (2011) faz-se necessário destacar a importância da educação como forma de impulsionar os processos econômicos e de dotar os trabalhadores das habilidades exigidas pelo sistema de produção. Oliveira (2007) apresenta que não há mais fronteiras para a educação, ao mesmo tempo em que novas relações e modelos estão se configurando entre os países e entre as instituições educacionais, que oportunizam intercâmbios econômicos, sociais e educacionais.

No campo da Administração, a experiência internacional é cada vez mais valorizada, visto que o mercado de trabalho exige profissionais com visão global, fluência em outros idiomas e capacidade de adaptação a ambientes multiculturais.

Neste sentido, a mobilidade estudantil internacional emergiu como um imperativo estratégico crucial para instituições de ensino superior em todo o mundo, gerando impacto econômico substancial e, ao mesmo tempo, fomentando a inovação e a competência intercultural. Apesar das barreiras significativas e dos desafios de



equidade, evidências sólidas de diversos contextos destacam o valor crítico da mobilidade estudantil internacional, tanto para a sustentabilidade institucional quanto para o cultivo da liderança empresarial global.

O cenário global da educação empresarial enfrenta desafios sem precedentes devido a mudanças demográficas, tensões geopolíticas e mudanças nas expectativas dos estudantes. Nesse contexto, a mobilidade estudantil internacional representa tanto uma oportunidade estratégica quanto um imperativo para as instituições de ensino superior.

A mobilidade estudantil internacional pode ser compreendida como uma proposta educativa orientada na perspectiva de valorizar a formação, voltada para autonomia dos sujeitos, lhes possibilitando, um olhar crítico sobre a realidade à sua volta que permite construir uma postura emancipatória frente à sociedade (Barbosa, 2024). A mobilidade internacional promove competências interculturais essenciais cada vez mais vitais nos negócios globais; cria laboratórios naturais para a aprendizagem intercultural que não podem ser replicados em ambientes exclusivos como a própria sala de aula.

### 3 METODOLOGIA

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário elaborado de forma colaborativa em sala de aula, sob a orientação da docente responsável pela disciplina. Após a construção do instrumento, os estudantes o aplicaram junto aos colegas do curso de Administração, caracterizando-se como uma pesquisa de caráter exploratório. Essa estratégia também teve como objetivo promover a participação ativa dos discentes no processo investigativo, além de possibilitar a obtenção de informações diretamente da realidade acadêmica vivenciada pelos respondentes.

Deste modo, a pesquisa caracterizou-se como exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa. Para os limites do desenvolvimento desta pesquisa, tomou-se como argumento inicial o pensamento de Oliveira (2003, p.84):

é a construção de uma complexa relação entre a teoria e a história. Assim, não há uma teoria que se aplique à história, nem o contrário, uma história que seja explicada pela teoria: o andamento se faz





tecendo os fios de uma construção auto-estruturante, em que a história é teoria e a teoria é história.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário online, elaborado no *Google Forms* pelos estudantes matriculados no componente curricular Administração de Marketing II, aplicado junto aos seus colegas, estudantes do curso de Administração da UEFS, que atestaram o aceite na pesquisa no próprio formulário. Os estudantes receberam orientação quanto à neutralidade na abordagem aos colegas e foram acompanhados pela docente durante a divulgação do link para os respondentes.

Do total de 300 (trezentos) estudantes regularmente matriculados, 86 (oitenta e seis) estudantes responderam ao questionário de pesquisa, totalizando 29% de participação. As questões buscaram identificar o nível de conhecimento sobre os programas de mobilidade internacional, percepção sobre incentivos institucionais e possíveis dificuldades de participação.

Os dados foram analisados de forma descritiva, combinando a análise quantitativa, representada por gráficos e percentuais, com a análise qualitativa, fundamentada na interpretação das respostas discursivas dos participantes.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Quanto ao perfil dos estudantes do curso de administração, 71% possuem entre 17 a 25 anos de idade; 56% são mulheres, 44% homens; 53,5% dos respondentes ingressaram entre os anos de 2023 e 2025; 72% já estão inseridos no mercado de trabalho; 47,7% dos estudantes que responderam a pesquisa possui renda familiar até 2 salários mínimos, 36% possuem renda familiar de 2 a 4 salários mínimos, e, 16,3% possuem renda familiar acima de 5 salários mínimos.

A pesquisa procurou ainda identificar o conhecimento dos estudantes do curso de administração acerca do Programa de Mobilidade Internacional da UEFS. 58,2 % dos estudantes conhecem o Programa de Mobilidade Internacional da UEFS, seja pelo site institucional, seja por meio dos professores e colegas que participaram do programa, seja através das redes sociais, conforme gráfico 1, a seguir.

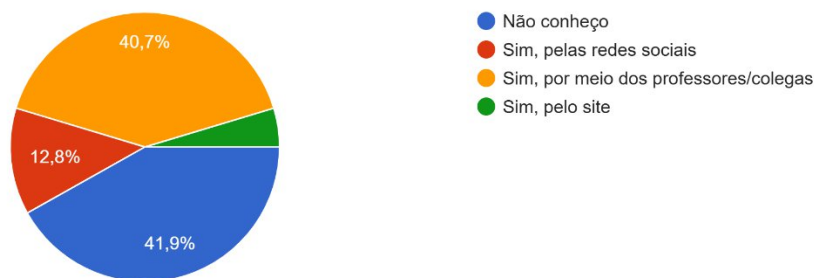
Gráfico 1 – Conhecimento acerca do Programa de Mobilidade Internacional da UEFS.





Você conhece o programa de mobilidade internacional da UEFS? Se sim, onde conheceu?

86 respostas



Fonte: dados da pesquisa, elaborados com Google Forms (2025)

Os resultados revelaram que muitos estudantes do curso de Administração da UEFS ainda não conhecem os programas de mobilidade internacional ofertados pela instituição.

Gondim (2002, p.301) enfatiza que:

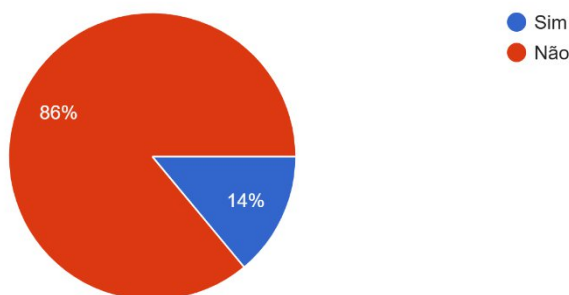
a ampliação das possibilidades de experiência prática durante o curso superior é avaliada como alternativa para atender à exigência de um perfil multiprofissional e proporcionar a maturidade pessoal e a identidade profissional necessárias para agir em situação de imprevisibilidade, realidade a que estão sujeitas as organizações atuais.

De acordo com a pesquisa, 86% dos estudantes respondentes afirmaram que o curso de administração não incentiva a mobilidade internacional. Este aspecto chama atenção para a necessidade de novas ações de fomento à mobilidade estudantil no curso. Os resultados podem ser observados no gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 – Incentivo a mobilidade acadêmica pelo curso

Você acredita que o curso de Administração incentiva a mobilidade acadêmica internacional?

86 respostas



Fonte: dados da pesquisa, elaborados com Google Forms (2025)

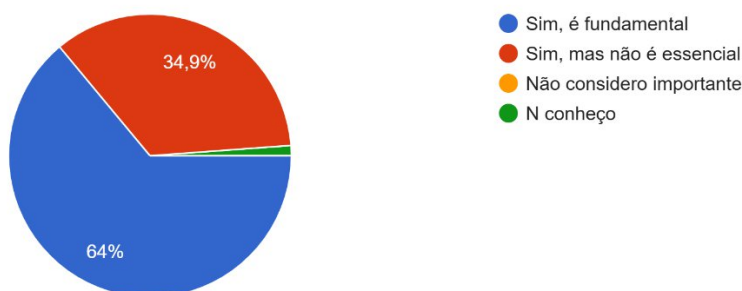
Este é um ponto importante a se considerar: o papel da gestão universitária na promoção da internacionalização. A literatura mostra que a internacionalização não deve ser entendida apenas como oportunidade individual dos estudantes, mas como estratégia institucional para gerar inovação e fortalecer a qualidade acadêmica.

Foi observado também se o estudante considera que o programa de mobilidade enriquece sua formação acadêmica e profissional. 64% dos respondentes, atestaram que esta prática é fundamental ao enriquecimento da formação acadêmica e profissional, conforme gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3 – Percepção sobre o programa de mobilidade enriquecer a formação acadêmica e profissional

Você considera que o programa de mobilidade enriquece sua formação acadêmica e profissional?

86 respostas



Fonte: dados da pesquisa, elaborados com Google Forms (2025)



Estudos recentes publicados indicam que a mobilidade internacional dos estudantes é um forte elemento para a empregabilidade em um mundo globalizado. Uma pesquisa realizada na Bélgica com graduados em Negócios demonstrou que a participação em programas de mobilidade internacional reduz significativamente o tempo de inserção profissional, confirmando a importância da experiência internacional na trajetória dos futuros administradores (Discover Global Society, 2025).

Embora reconheçam a importância da experiência para sua formação acadêmica e profissional, muitos relataram limitações com o domínio de língua estrangeira (reforça a necessidade de políticas institucionais de apoio linguístico), dificuldades em conciliar a mobilidade acadêmica com o trabalho atual, distância da família e dificuldades financeiras como barreiras significativas, conforme gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 – Dificuldades para participar do programa



Fonte: dados da pesquisa, elaborados com Google Forms (2025)

Importante relatar que, programas como o “Ciência sem Fronteiras” destacaram a relevância da mobilidade, mas também revelaram os desafios estruturais, como a barreira linguística, a necessidade de currículos mais flexíveis e a articulação entre experiências internacionais e demandas locais (Carniello; Zanella, 2019).

Interessante ainda observar que, embora exista um interesse latente pela



mobilidade internacional, a baixa adesão dos alunos decorre de obstáculos traduzidos pela falta de informação de um programa institucional que mantém um programa de bolsas, além de auxílio instalação.

Criada em 1997 e reestruturada em 2007, a Assessoria Especial de Relações Institucionais – AERI da UEFS dissemina ações junto à comunidade universitária que contribuam para o fortalecimento da Política de Internacionalização da Instituição, baseada nos seguintes eixos:

1. Mobilidade Estudantil na/da Graduação e Pós-Graduação;
2. Integração em Redes Internacionais;
3. Ampliação de Pesquisas num âmbito interinstitucional;
4. Captação de Recursos para a Cooperação Internacional.

O desenvolvimento da internacionalização da UEFS tem sido pautado numa perspectiva proativa, buscando sempre novas oportunidades, no intuito da melhoria da qualidade e excelência acadêmica, delineado por um processo contínuo e em permanente mudança, que tem em conta o papel do ensino superior para o desenvolvimento da sociedade, sua finalidade, interesses, as motivações institucionais e, por conseguinte, capacidade dos egressos de competir no mercado de trabalho.

A internacionalização já se encontra como eixo temático do PDI 2023-2027, conferindo o alinhamento da universidade com as novas necessidades que o mundo globalizado apresenta. Neste sentido, a AERI compreende a equidade educativa como uma busca coletiva, para qual a internacionalização do Ensino Superior deve e pode contribuir.

Ao relacionar os achados da pesquisa com a área temática 'Futuro da Administração', observa-se que a mobilidade internacional desempenha um papel estratégico na formação de gestores capazes de lidar com os desafios contemporâneos. A administração do futuro será marcada pela globalização, pela digitalização e pela necessidade de adaptação a contextos multiculturais. Nesse cenário, a vivência internacional não deve ser entendida apenas como um diferencial, mas como uma competência essencial para o administrador do século XXI.

Cabe destacar ainda que, o campo da Administração, por sua natureza



interdisciplinar e aplicada, é um dos mais impactados pela internacionalização e pela mobilidade acadêmica. Em um cenário de globalização econômica e digitalização acelerada, os cursos de Administração enfrentam o desafio de formar profissionais capazes de atuar em mercados dinâmicos, culturalmente diversos e em constante transformação.

Para Mintzberg (2006), a formação em Administração não deve se limitar a conteúdos puramente técnicos e instrumentais, e sim, trabalhar com vivências práticas e experiências multiculturais. Deste modo, a mobilidade acadêmica pode ser compreendida como ferramenta estratégica para o desenvolvimento de competências importantes como liderança intercultural, visão estratégica global, negociação em contextos multiculturais e gestão da diversidade.

Os autores Knight e De Wit (1995) enfatizam a importância dos currículos em contemplar casos globais, oportunizar estágios internacionais e metodologias ativas que preparem o estudante para compreender a complexidade das relações entre organizações, governos e sociedades em diferentes países.

A participação em programas de mobilidade permite o desenvolvimento de habilidades como liderança intercultural, visão estratégica global e capacidade de negociação em ambientes diversos. Tais competências estão alinhadas às demandas futuras da profissão, que exigirá profissionais inovadores, éticos e preparados para tomar decisões em contextos complexos e incertos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo evidenciou que a mobilidade internacional representa uma oportunidade estratégica para a formação dos estudantes de Administração da UEFS, possibilitando o desenvolvimento de competências globais e a inserção em contextos acadêmicos e profissionais mais amplos. A integração dessas experiências ao currículo da Administração não deve ser vista apenas como um diferencial competitivo, mas como uma exigência para a formação de líderes e gestores capazes de dialogar com a diversidade cultural, tecnológica e econômica que caracteriza o século XXI.

Estudantes que participam de programas de mobilidade internacional atuam



como poderosos catalisadores para a inovação curricular e a transformação institucional. Contudo, a baixa participação atual demonstra a necessidade de superar barreiras estruturais, financeiras e culturais. Neste sentido, a internacionalização inclusiva requer uma atuação integrada da universidade, articulando esforços de divulgação, apoio institucional e incentivo à participação dos alunos. A partir dessas iniciativas, a UEFS poderá consolidar sua posição no cenário acadêmico internacional, promovendo uma formação mais completa e alinhada às demandas do século XXI, formando gestores preparados para contextos globais, digitais e multiculturais.

Com base nos achados da pesquisa, é importante que a UEFS adote estratégias de marketing educacional que fortaleçam a cultura de internacionalização no curso de Administração. Algumas ações sugeridas incluem:

- Intensificar campanhas de divulgação sobre os programas de mobilidade, utilizando redes sociais, palestras e depoimentos de ex-intercambistas;
- Estabelecer parcerias com órgãos de fomento para ampliar a oferta de bolsas e auxílios financeiros;
- Criar espaços de discussão no curso, como seminários e semanas acadêmicas, para debater experiências internacionais;
- Oferecer cursos de idiomas gratuitos ou com custo reduzido, preparando os alunos para o processo seletivo e para a vivência no exterior;
- Promover maior integração entre coordenação de curso, professores e setor de relações internacionais, criando uma rede de apoio aos estudantes interessados.

A pesquisa reforça a ideia de que os cursos de Administração das instituições de ensino superior devem adotar a mobilidade internacional como um catalisador para o desenvolvimento sustentável de talentos, ao mesmo tempo em que navegam em ambientes políticos cada vez mais complexos e cenários competitivos emergentes que diferem significativamente entre os contextos globais. Desta forma, compreender a mobilidade internacional a partir da perspectiva dos estudantes do curso de Administração permitiu identificar tanto as potencialidades quanto os limites desse processo em um cenário de profundas transformações globais.





## 6 REFERÊNCIAS

ALTBACH, P. G.; KNIGHT, Jane. The internationalization of higher education: Motivations and realities. **Journal of Studies in International Education**, v.11, p. 290-305, 2006.

BARBOSA, Karla Maria Lima Figueiredo Bené. **Entre experiências e saberes: transições de estudantes em mobilidade acadêmica**. Feira de Santana: EdUEFS, 2024.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Ministério da Educação. **A internacionalização na Universidade Brasileira: resultados do questionário aplicado pela Capes**. Brasília, 31 de Outubro 2017.

CARNIELLO, M.; ZANELLA, L. Mobilidade acadêmica internacional: reflexões a partir da experiência brasileira. **Educação & Sociedade**, v. 40, 2019.

DE WIT, H. Internationalization of higher education: Nine misconceptions. **International Higher Education**, n. 64, p. 6-7, 2011.

DISCOVER GLOBAL SOCIETY. International student mobility: the key to securing the first job in a globalized world. **Discover Global Society**, 19 ago. 2025. Springer. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44282-025-00228-y>. Acesso em: 20 ago. 2025.

FORIM, Andréia Businaro; RIGOLIN, Camila Carneiro Dias. Um estudo da mobilidade acadêmica internacional em cursos de graduação da Universidade Federal de São Carlos no âmbito dos programas AUGM, Bracol, Bramex e Acordos bilaterais de cooperação. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba, v. 27, n. 2, p. 281-304, maio 2022. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-4077202200020028](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-4077202200020028). Acesso em 26 jun. 2025.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. In: **Estudos de Psicologia**, v. 7, n.2, p.299-309, 2002.

KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, v.8, p.5-31,2004.

KNIGHT, J.; DE WIT, H. **Internationalization of higher education in the Asia-Pacific countries**. Amsterdam: EAIE, 1995

LOPES, Uaçaí de Magalhães; TENÓRIO, Robinson Moreira. **Educação como fundamento da sustentabilidade**. Salvador: EDUFBA, 2011.





MINTZBERG, H. **Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development.** San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

MOROSINI, Marília. C. Internacionalização da Educação Superior: Um estudo de caso. **Educação**, v.29, p. 217-233, 2006.

OLIVEIRA, Francisco de. **A navegação venturosa: ensaios sobre Celso Furtado.** São Paulo: Editora Boitempo, 2003.

## CAPACIDADES DINÂMICAS E MATURIDADE DIGITAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

**Tema:** b) Futuro da Administração e Inovação - Novas tecnologias, governança, sustentabilidade e transformação digital.

### Resumo

Este artigo investiga a relação entre capacidades dinâmicas e maturidade digital, com o objetivo de compreender como tais capacidades contribuem para o avanço organizacional em diferentes estágios da transformação digital. Adotou-se como método a revisão integrativa da literatura, com base em 35 artigos publicados entre 2018 e 2025. Os resultados revelam que, no estágio inicial da maturidade digital, predominam as capacidades de *sensing* e aprendizagem, que despertam a consciência digital; no estágio intermediário, o destaque é do *seizing*, responsável por mobilizar recursos para pilotos digitais; no estágio avançado, prevalecem *reconfiguring* e *responsiveness*, viabilizando integração tecnológica e resiliência; e, no estágio transformacional, observa-se a sinergia entre *reconfiguring* e *responsiveness*, sustentando inovação contínua e atuação em ecossistemas digitais. Além disso, capacidades transversais, como *learning capability*, *absorptive capacity* e *orchestration*, foram identificadas como pilares que sustentam toda a jornada da maturidade digital. O estudo contribui ao propor um *framework* teórico e um roadmap evolutivo que integram capacidades dinâmicas e maturidade digital, oferecendo subsídios teóricos e práticos para gestores e pesquisadores interessados em diagnosticar estágios, orientar investimentos e fortalecer a resiliência digital em diferentes setores.

### Palavras-chave

Transformação Digital. Maturidade Digital. Capacidades Dinâmicas. Revisão Integrativa.



## 1 INTRODUÇÃO

A transformação digital (TD) é reconhecida como um dos fenômenos mais disruptivos e abrangentes das últimas décadas, impactando não apenas a lógica de funcionamento das organizações, mas também a forma como mercados, setores e instituições públicas se estruturam (Ellström *et al.*, 2022; Schneider *et al.*, 2024). Ela transcende a adoção de tecnologias específicas e envolve a capacidade organizacional de articular mudanças estratégicas, culturais, processuais e tecnológicas em um cenário caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Dentro dessa perspectiva, a maturidade digital (MD) ganhou importância no debate acadêmico e gerencial. Organizações em diferentes estágios de maturidade apresentam distintas condições de captura de valor a partir de tecnologias digitais (Leso *et al.*, 2024; Sándor; Gubán, 2021; Teichert, 2019). Enquanto organizações em estágios iniciais limitam-se à digitalização de processos pontuais, aquelas em estágios avançados ou transformacionais integram capacidades digitais de forma sistêmica, reconfigurando modelos de negócio, cadeias de valor e relações com *stakeholders* (Romanova; Shvaley, 2024).

Em paralelo, a literatura de capacidades dinâmicas (CD) oferece um arcabouço teórico robusto para explicar como as organizações conseguem adaptar-se continuamente a ambientes em transformação. Originalmente proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997), a perspectiva das CDs enfatiza que a vantagem competitiva em contextos turbulentos decorre da habilidade organizacional de identificar oportunidades e ameaças (*sensing*), mobilizar recursos (*seizing*) e reconfigurar ativos e estruturas (*reconfiguring*) (Teece, 2007).

A interseção entre TD, MD e CD tornou-se um campo emergente de investigação, especialmente porque a TD não pode ser reduzida a um processo tecnológico, mas deve ser compreendida como um fenômeno organizacional e estratégico que depende de capacidades dinâmicas para sustentar trajetórias de MD (Dobrovnik; Herold; Kummer, 2025; Kowalski *et al.*, 2024).

Assim, TD é compreendida como o processo organizacional que vai além da informatização, envolvendo a incorporação de tecnologias digitais para redefinir processos, modelos de negócio e formas de relacionamento com clientes e *stakeholders* (Forliano *et al.*, 2023; Priyono; Moin; Putri, 2020). Enquanto a MD é o grau em que uma organização adota e integra tecnologias digitais, práticas e capacidades associadas, representando estágios evolutivos que vão desde iniciativas pontuais até uma transformação organizacional sistêmica (Sándor; Gubán, 2021; Teichert, 2019).

Por sua vez, as CD são habilidades organizacionais de renovar competências, detectar e aproveitar oportunidades e reconfigurar ativos para responder a mudanças rápidas do ambiente (Teece, 2007; Teece; Pisano; Shuen, 1997). No contexto digital, são elementares para sustentar a evolução da MD.

Apesar do avanço das literaturas sobre MD e CD, observa-se uma lacuna crítica: os estudos tendem a tratar tais construtos de forma paralela. Enquanto os modelos de MD descrevem estágios e indicadores de progresso digital (Romanova; Shvaley, 2024; Teichert, 2019), os estudos sobre CD enfatizam processos organizacionais de adaptação (Ellström *et al.*, 2022; Mele *et al.*, 2024). O problema é que poucos trabalhos investigam como CDs específicas contribuem para a transição entre níveis de MD (Jie; Gooi; Lou, 2025; Leso *et al.*, 2024).

Essa desconexão dificulta a construção de *frameworks* integradores e limita a aplicação prática dos conceitos. Gestores e formuladores de políticas encontram dificuldade em identificar quais capacidades são mais relevantes em cada estágio da MD e como desenvolvê-las de forma incremental. Diante desse contexto, este estudo busca responder à



seguinte questão: **Como as capacidades dinâmicas contribuem com os diferentes níveis de maturidade digital?** Para responder essa questão, o presente artigo tem como objetivo relacionar as CD aos estágios de MD a partir de uma revisão integrativa da literatura recente.

A relevância científica do estudo está na integração de dois campos de pesquisa que, embora correlatos, ainda carecem de diálogos sistemáticos. Enquanto revisões recentes sobre TD enfatizam resiliência e sustentabilidade (Chavarnakul *et al.*, 2025; Tarigan; Simatupang; Bangun, 2025), e estudos sobre CDs exploram seus microfundamentos (Kowalski *et al.*, 2024; Mele *et al.*, 2024), ainda é incipiente a análise que vincule CDs a estágios de MD.

Do ponto de vista prático, gestores enfrentam o desafio de alinhar investimentos digitais com capacidades organizacionais. A ausência de modelos que orientem essa relação pode resultar em esforços descoordenados, desperdício de recursos e falhas em atingir níveis avançados de maturidade. Assim, oferecer um *framework* que associe CDs aos estágios de MD fornece subsídios valiosos para diagnóstico, planejamento e gestão da transformação digital em diferentes setores (Dobrovnik; Herold; Kummer, 2025; Leso *et al.*, 2024).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Transformação Digital e Maturidade Digital

A TD tem sido amplamente discutida como um fenômeno estratégico que ultrapassa a simples adoção de tecnologias, configurando-se como um processo de mudança organizacional profunda (Westerman; Bonnet; McAfee, 2012). Essa perspectiva reconhece que a digitalização de processos representa apenas uma etapa inicial, sendo a transformação digital marcada pela redefinição de modelos de negócio (De Borba, 2022), a reestruturação de cadeias de valor e a criação de novas formas de interação com clientes, parceiros e cidadãos (Baskerville; Myers; Yoo, 2019).

Do ponto de vista conceitual, a TD pode ser entendida como a integração pervasiva de tecnologias digitais, capacidades e modelos operacionais em todos os níveis da organização, com impacto direto na proposição de valor e na forma de competir (Bühler; Borba, 2024; Verhoef *et al.*, 2021). Essa visão amplia a compreensão da TD como um fenômeno socio-técnico, no qual cultura organizacional, liderança e governança assumem papel decisivo para o êxito do processo (Hylving; Henfridsson; Selander, 2012).

Nesse contexto, a noção de MD surge como uma forma de mensurar a progressão das organizações ao longo de sua jornada digital. Modelos de maturidade buscam descrever estágios ou níveis nos quais as organizações se encontram, avaliando aspectos como adoção tecnológica, alinhamento estratégico, cultura digital e capacidades organizacionais (Kane *et al.*, 2015). Em geral, esses modelos partem de estágios iniciais – nos quais a digitalização é pontual e fragmentada – até estágios transformacionais, nos quais a tecnologia é integrada ao núcleo estratégico e operacional da organização (Kutnjak; Pihir; Furjan, 2020).

A MD, portanto, pode ser compreendida como um constructo evolutivo, que não se restringe ao uso de tecnologias, mas envolve o desenvolvimento de competências, estruturas e mindsets voltados para inovação contínua (Sebastian *et al.*, 2017). Nessa linha, pesquisas têm demonstrado que organizações em estágios mais avançados de maturidade conseguem alavancar melhor as oportunidades da TD, obtendo ganhos em resiliência, capacidade de resposta e desempenho sustentável (Vial, 2019). Assim, a análise da MD fornece não apenas um diagnóstico estático, mas uma lente para compreender as capacidades necessárias à evolução da TD, conectando diretamente esse debate à perspectiva das CD.

### 2.2 Capacidades Dinâmicas

O conceito de CDs surgiu no campo da estratégia como uma resposta às limitações das

abordagens tradicionais da *Resource-Based View* (RBV), que enfatizavam recursos estáticos. Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentaram que, em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas e de mercado, a vantagem competitiva sustentável não depende apenas da posse de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, mas da habilidade de renovar continuamente tais recursos.

As CDs são definidas como “a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em mudança” (Teece; Pisano; Shuen, 1997, p. 516). Posteriormente, Eisenhardt e Martin (2000), Teece (2007) e Zia *et al.* (2023) detalharam esse conceito no modelo clássico de quatro dimensões: (1) *Sensing* refere-se à capacidade de detectar oportunidades e ameaças no ambiente, por meio de atividades de vigilância tecnológica, análise de dados e interações com *stakeholders*; (2) *Seizing* envolve mobilizar recursos e investir em modelos de negócio que aproveitem as oportunidades detectadas, incluindo processos de tomada de decisão e alocação de capital; (3) *Reconfiguring* (ou *transforming*) diz respeito à capacidade de reconfigurar ativos tangíveis e intangíveis, redesenhar processos e ajustar estruturas organizacionais para sustentar a vantagem competitiva; e (4) *Responsiveness* (ou *Adaptive Capacity*) como uma capacidade dinâmica transversal, relacionada à agilidade e à flexibilidade organizacional para responder rapidamente a mudanças ambientais, crises ou disrupções digitais.

O desenvolvimento de CDs não ocorre de forma espontânea, mas se apoia em microfundamentos organizacionais, como aprendizagem deliberada, integração de conhecimento, coordenação de atividades e criação de rotinas dinâmicas (Zollo; Winter, 2002). Além disso, estudos posteriores incorporaram capacidades relacionadas, como a *absorptive capacity* (Cohen; Levinthal, 1990), definida como a habilidade de reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos externos, a *learning capability*, definida como a habilidade de transformar experiências em rotinas organizacionais por meio da aprendizagem deliberada (Zollo; Winter, 2002); e a *orchestration*, descrita como a habilidade de configurar, combinar e realocar recursos internos e externos para gerar valor (Cordella; Paletti, 2019; Teece, 2007).

No cenário contemporâneo da transformação digital, as CDs são cada vez mais interpretadas como condições essenciais para sustentar trajetórias de MD. Isso porque organizações em estágios iniciais de MD tendem a depender mais do desenvolvimento de *sensing*, enquanto aquelas em estágios avançados necessitam fortalecer *reconfiguring* para redesenhar seus modelos operacionais e estratégicos (Tallon *et al.*, 2019). Portanto, o quadro teórico das CDs fornece a base para compreender como organizações avançam ao longo dos níveis de MD, oferecendo uma lente que conecta estratégia, inovação e tecnologia.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, abordagem metodológica que busca sintetizar e analisar criticamente estudos empíricos e teóricos, permitindo a construção de um quadro abrangente sobre determinado fenômeno (Snyder, 2019; Whittemore; Knafl, 2005). A revisão integrativa foi escolhida por possibilitar a combinação de diferentes tipos de estudos (quantitativos, qualitativos e conceituais), ampliando a compreensão sobre como as CDs se relacionam com os níveis de MD.

#### 3.1 Processo metodológico

O processo metodológico seguiu as etapas clássicas propostas por Whittemore e Knafl, (2005):

1. **Identificação do problema:** definiu-se como foco a questão de pesquisa “Como as capacidades dinâmicas contribuem com os diferentes níveis de maturidade digital?”;





2. **Estratégia de busca:** foram selecionadas duas bases principais – Scopus (pela abrangência e indexação multidisciplinar) e Google Scholar (para ampliar a cobertura de publicações não indexadas em Scopus, mas relevantes). Na busca dos artigos foi usada a *string* ("digital maturity" OR "digital transformation maturity") AND ("dynamic capabilit\*" OR *sensing* OR *seizing* OR *reconfiguring* OR *responsiveness*);
3. **CrITÉrios de inclusão e exclusão:**
  - a. **Inclusão:** artigos publicados entre 2018 e 2025, em inglês ou português, com acesso ao texto integral; que tratem de transformação digital e apresentem discussão explícita ou implícita sobre CDs e MD;
  - b. **Exclusão:** artigos de opinião, editoriais, trabalhos sem revisão por pares e literatura cinzenta;
4. **Seleção da amostra:** A busca resultou em 33 artigos na Scopus e 8 artigos adicionais no Google Scholar, totalizando 41 artigos. Contudo, não foi localizado o conteúdo integral de 6 artigos, restante, portanto, 35 documentos para análise;
5. **Extração e organização dos dados:** cada artigo foi sistematicamente registrado em uma planilha de codificação com os seguintes campos: referência completa, ano, periódico, método, operacionalização de CD, operacionalização de MD, papel da MD, principais achados e limitações;
6. **Análise e síntese:** foi realizada uma análise temática e categorial, identificando convergências e divergências entre os estudos. Utilizou-se também a lógica de *pattern matching* (Yin, 2012), buscando padrões entre CDs e níveis de MD relacionados.

### 3.2 Codificação para análise de conteúdo

A etapa de codificação foi conduzida segundo os princípios da análise de conteúdo categorial temática, que permite identificar padrões, recorrências e significados em dados textuais a partir de categorias previamente definidas (Bardin, 2008). As categorias analíticas foram construídas de modo dedutivo-indutivo: dedutivo, a partir da literatura consolidada sobre CDs e MD (Teece, 2007; Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teichert, 2019); e indutivo, considerando termos, constructos e relações emergentes do corpus analisado. Com base nesse processo, foram estabelecidas as categorias, conforme Tabela 1.

**Tabela 1: Categorias de Análise**

| <b>Categoria</b>                   | <b>Descrição</b>                                                                  | <b>Exemplo de Indicador</b>                                                           |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacidades Dinâmicas (CDs)</b> |                                                                                   |                                                                                       |
| SENS                               | <i>Sensing</i> – Capacidade de identificar oportunidades, ameaças e tendências.   | Menções a monitoramento tecnológico, foresight, análise de mercado.                   |
| SEIZ                               | <i>Seizing</i> – Capacidade de mobilizar recursos e investir em novas soluções.   | Referências a investimentos digitais, novos modelos de negócio, inovação incremental. |
| RECO                               | <i>Reconfiguring</i> – Capacidade de reconfigurar ativos, processos e estruturas. | Discussões sobre redesenho de processos, reorganização interna, inovação aberta.      |
| RESP                               | <i>Responsiveness/Adaptive Capacity</i> .                                         | Menções à agilidade, flexibilidade, resposta rápida a mudanças ambientais.            |
| <b>Maturidade Digital (MD)</b>     |                                                                                   |                                                                                       |
| INI                                | Estágio Inicial – uso limitado, digitalização pontual.                            | Digitalização de formulários isolados, ausência de integração sistêmica.              |
| INT                                | Estágio Intermediário – projetos-piloto, experimentação.                          | Implementação de pilotos de IA ou BI em áreas restritas.                              |
| AVA                                | Estágio Avançado – integração digital ampla.                                      | Integração de ERP/CRM, uso de analytics corporativo.                                  |
| TRA                                | Estágio Transformacional – digital como núcleo estratégico.                       | Modelos de negócio digitais, orquestração de ecossistemas, inovação contínua.         |

Fonte: autor.

O processo de codificação ocorreu em três etapas: (1) leitura exploratória dos resumos, introduções e seções de resultados para identificar termos-chave relacionados a CD e MD; (2) codificação aberta para atribuição de códigos preliminares às passagens textuais que descreviam CD, estágios de MD ou relações entre ambos; e (3) codificação axial para agrupamento dos códigos em torno das categorias pré-definidas, permitindo estabelecer vínculos entre CDs e níveis de MD.

O processo resultou em uma matriz de codificação consolidada, que permite visualizar a frequência de CDs em cada estágio de MD, bem como a função atribuída à MD nos diferentes estudos. Essa matriz constitui a base para a análise de resultados apresentada na seção 4.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A amostra de 35 artigos analisados apresenta diversidade quanto a setores, países e métodos de pesquisa, refletindo a natureza multidisciplinar dos estudos sobre transformação digital.

### 4.1 Visão geral da amostra

Do ponto de vista setorial, observa-se concentração de estudos no setor privado, em especial em PMEs de base tecnológica e manufatura avançada (Aghazadeh *et al.*, 2024; Dobrovnik; Herold; Kummer, 2025; Jie; Gooi; Lou, 2025). Apenas um número restrito de trabalhos aborda o setor público, como as análises de liderança e engajamento digital em administrações governamentais (Khan; Shahzad; Khan, 2024). Outros estudos exploram setores específicos, como saúde (Piera-Jimenez *et al.*, 2024), agricultura digital (Hansen *et al.*, 2023) e logística e transporte marítimo (Wohlleber *et al.*, 2024).

Em relação à origem geográfica, há predominância de estudos realizados em Europa e Ásia, com destaque para Espanha (Aramburu *et al.*, 2021; Leso *et al.*, 2024), Malásia (Ahmed *et al.*, 2024), Polônia (Kwiatkowska, 2024), China (Zhang; Zhu, 2025), Austrália (Hansen *et al.*, 2023) e Palestina (Alrub; Sánchez-Cañizares, 2025).

Quanto aos métodos, percebe-se alguma heterogeneidade. Métodos quantitativos são representativos na amostra, com forte presença de *surveys* apoiados em SEM/PLS-SEM para testar relações entre TD, CDs, MD e desempenho (Aghazadeh *et al.*, 2024; Jie; Gooi; Lou, 2025). Abordagens qualitativas, sobretudo estudos de caso múltiplos, exploram os mecanismos microfundamentais das CDs em setores como logística, manufatura e serviços digitais (Schneider *et al.*, 2024; Wohlleber *et al.*, 2024). Métodos mistos e configuracionais, como fsQCA, também aparecem, buscando identificar padrões de configuração de CDs e TD (Karadağ *et al.*, 2024; Kwiatkowska, 2024). Revisões sistemáticas são menos frequentes, mas trazem contribuições importantes sobre resiliência e sustentabilidade digital (Chavarnakul *et al.*, 2025; Tarigan; Simatupang; Bangun, 2025). Quanto ao relacionamento entre as CDs e MD, a análise quantitativa da codificação evidencia tendências relevantes, conforme Tabela 2.

**Tabela 2: Quantificação das Ocorrências e Matriz de Relacionamento**

| Capacidade Dinâmicas |    | Maturidade Digital |    | Matriz de Relacionamento MD x CD |     |     |     |     |     |
|----------------------|----|--------------------|----|----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Cód.                 | n  | Cód.               | n  | Cód.                             | INI | AVA | INT | GEN | TRA |
| GEN                  | 29 | AVA                | 12 | <b>RECO</b>                      | 1   | 4   | 0   | 6   | 0   |
| SENS                 | 18 | GEN                | 10 | <b>SENS</b>                      | 1   | 6   | 1   | 6   | 3   |
| SEIZ                 | 16 | INI                | 5  | <b>SEIZ</b>                      | 1   | 4   | 1   | 7   | 2   |
| RECO                 | 12 | TRA                | 5  | <b>GEN</b>                       | 3   | 9   | 1   | 10  | 4   |
| RESP                 | 6  | INT                | 1  | <b>RESP</b>                      | 0   | 4   | 0   | 1   | 1   |

Nota: GEN = referência genérica; SENS = *Sensing*; SEIZ = *Seizing*; RECO = *Reconfiguring*; RESP =





Responsiveness; INI = Maturidade Inicial; INT = Intermediária; AVA = Avançada; TRA = Transformacional.  
Fonte: Autor.

A literatura sobre CDS mostra predominância de referências genéricas, com destaque para *sensing* e *seizing*, seguidas por *reconfiguring* e menor atenção à *responsiveness*. Quanto à MD, o estágio avançado é o mais investigado, enquanto o intermediário é praticamente ausente. A análise revela que *sensing* e *seizing* são críticas nos estágios iniciais, enquanto *reconfiguring* e *responsiveness* tornam-se centrais em níveis avançados e transformacionais, apontando a necessidade de mais estudos nos estágios iniciais e intermediários.

## 4.2 Capacidades Dinâmicas na Transformação Digital

A literatura recente demonstra de forma consistente que as CDs constituem o eixo fundamental para sustentar processos de TD em organizações de diferentes portes, setores e contextos institucionais. A análise evidencia que, embora a terminologia e os enfoques variem, há consenso de que *sensing*, *seizing*, *reconfiguring* e, de forma crescente, *responsiveness* operam como mecanismos centrais para viabilizar a evolução digital. Essa visão é consistente com Ellström *et al.* (2022), que demonstram empiricamente como as três dimensões clássicas das CDs explicam a evolução digital em diferentes setores. A seguir, os resultados são discutidos em quatro dimensões principais: (i) inovação e competitividade, (ii) integração de processos e tecnologias, (iii) resiliência e adaptabilidade, e (iv) governança e liderança digital.

### 4.2.1 INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Uma das funções mais destacadas das CDs na TD é seu papel de motor da inovação organizacional. A capacidade de perceber mudanças tecnológicas e de mercado (*sensing*) e de mobilizar recursos estratégicos (*seizing*) aparece de forma recorrente na amostra, sobretudo em estudos que investigam PMEs e setores industriais em transformação. Ahmed *et al.* (2024), ao analisarem o setor manufatureiro na Malásia, demonstram que a combinação entre *sensing* e *seizing* possibilita que empresas de médio porte implementem projetos de digitalização, traduzindo oportunidades tecnológicas em resultados de inovação. De modo similar, Jie, Gooi e Lou (2025) evidenciam em PMEs de alta tecnologia que a MD é fortemente impulsionada pela presença simultânea de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, resultando em melhor desempenho inovador.

Esse movimento também é visível em setores intensivos em conhecimento. Mele *et al.* (2024) revisitam o papel das *knowledge-based dynamic capabilities*, destacando que a gestão do conhecimento digital permite transformar dados em insights estratégicos, sustentando tanto a inovação incremental quanto a radical. Kowalski *et al.* (2024), ao investigarem as microfundamentações das CDs, reforçam que a capacidade de articular conhecimento disperso é um fator decisivo para que empresas consigam escalar iniciativas de TD e transformar inovação em vantagem competitiva sustentável.

Além do contexto das PMEs, Zia *et al.* (2023) mostram que em empresas de distribuição B2B a *responsiveness* – entendida como agilidade para responder a crises – foi decisiva para manter a competitividade durante a pandemia de COVID-19. Esses achados reforçam que as CDs não apenas permitem inovar em períodos de estabilidade, mas são especialmente críticas em cenários de turbulência.

### 4.2.2 INTEGRAÇÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIAS

Outra função amplamente documentada na amostra refere-se ao papel das CDs como mecanismos de integração de processos e tecnologias digitais. Leso *et al.* (2024) evidenciam que a MD é construída a partir da articulação entre *seizing* e *reconfiguring*, permitindo alinhar



investimentos em novas tecnologias com a reconfiguração de processos internos. Dobrovnik, Herold e Kummer (2025), ao explorarem percepções de gestores de cadeia de suprimentos, destacam que a integração tecnológica só se materializa quando as CDs atuam como vetores de alinhamento entre operações, tecnologia e estratégia.

Estudos de caso múltiplos reforçam essa perspectiva. Schneider *et al.* (2024) mostram que organizações que conseguem reconfigurar continuamente seus processos operacionais apresentam maior capacidade de absorver inovações digitais em larga escala. Wohlleber *et al.* (2024), em pesquisa no setor de transporte marítimo, detalham como a implementação de *reconfiguring* e *responsiveness* possibilitou a incorporação de tecnologias digitais complexas, assegurando ganhos de eficiência e flexibilidade. Nesse sentido, Bodendorf e Franke (2024) argumentam que a transformação tecnológica em operações empresariais é um processo indissociável da formação de CDs, especialmente quando vinculada a mudanças digitais estruturais. Aramburu *et al.* (2021) oferecem evidências quantitativas sobre como PMEs desenvolvem CDs digitais, sugerindo que sua presença é determinante para trajetórias mais sólidas de TD.

Outros trabalhos ampliam a visão setorial da integração. Alimam *et al.* (2024) investigam a indústria de óleo e gás e demonstram que a MD depende da combinação entre *sensing* e *responsiveness* para lidar com sistemas mecatrônicos inteligentes. (Lin, Sheng e Jeng Wang (2020), por sua vez, analisam a manufatura inteligente, destacando que *reconfiguring* é central para permitir a adoção de tecnologias de automação e análise avançada.

#### 4.2.3 RESILIÊNCIA E ADAPTABILIDADE

A amostra também revela o papel das CDs como vetores de resiliência organizacional frente a crises e mudanças inesperadas. Kwiotkowska (2024), analisando plantas de cogeração na Polônia, evidencia que a resiliência digital está fortemente associada à articulação entre CDs e processos de transformação tecnológica. Chavarnakul *et al.* (2025) revisam a literatura sobre resiliência digital e concluem que as CDs são centrais para sustentar capacidades digitais ao longo do tempo, garantindo continuidade mesmo em contextos adversos.

Tarigan, Simatupang e Bangun (2025) reforçam esse ponto ao sintetizar evidências de grandes empresas que utilizaram CDs como mecanismos para fortalecer a resiliência frente a disrupções. Hokmabadi, Rezvani e De Matos (2024) acrescentam que, em PMEs e startups, o marketing digital só se traduz em resiliência quando apoiado por *sensing* e *seizing*.

Casos empíricos também ilustram essa função adaptativa. Zia *et al.* (2023) apontam que *responsiveness* foi decisiva para evitar falhas em distribuidoras B2B durante a pandemia. Sommer, Proff e Proff (2021), ao estudarem a indústria automotiva global, mostram que a capacidade de reconfiguração possibilitou às montadoras ajustar rapidamente suas operações diante da digitalização acelerada. Estudos recentes demonstram a importância da *responsiveness* como capacidade associada à agilidade organizacional. Freitas Jr. *et al.* (2023), em estudo empírico no Brasil, destacam que a articulação entre *sensing* e *responsiveness* é decisiva para enfrentar os desafios da economia digital, reforçando a centralidade dessas capacidades no contexto latino-americano

#### 4.2.4 GOVERNANÇA E LIDERANÇA DIGITAL

Finalmente, a amostra evidencia que as CDs também atuam como instrumentos de governança e liderança digital. Alrub e Sánchez-Cañizares (2025) ressaltam que em contextos emergentes, como a Palestina, o planejamento estratégico digital depende do fortalecimento de *sensing* e *seizing* para guiar a tomada de decisão. Khan, Shahzad e Khan (2024), ao analisarem organizações públicas, apontam que a liderança é fundamental para traduzir CDs

em engajamento digital dos servidores.

De Souza *et al.* (2024) discutem estilos de liderança no contexto da TD, mostrando que diferentes perfis de liderança ativam CDs específicas. (Amaya, Campoverde e Granda (2024) acrescentam que a idade da empresa modera a relação entre CDs e digitalização, revelando como fatores contextuais moldam a eficácia da governança digital. No campo da gestão de pessoas, Alabdali *et al.* (2024) demonstram que o uso de algoritmos em recursos humanos exige CDs para articular decisões estratégicas e alcançar desempenho organizacional superior.

Trabalhos como os de Forliano *et al.* (2023) e Daradkeh *et al.* (2023) mostram ainda que a MD pode mediar a relação entre orientação estratégica e criação de valor para clientes, evidenciando que as CDs não operam isoladamente, mas em sinergia com práticas de governança e marketing digital.

Essa visão também é reforçada por North *et al.* (2020 e North, Aramburu e Lorenzo (2020) e Osarenkhoe e Fjellström (2018), que enfatizam o papel das CDs em *frameworks* de competências digitais e de crescimento habilitado por tecnologias. Esses estudos sinalizam que a governança digital exige não apenas estruturas formais, mas também o desenvolvimento contínuo de CDS que articulem pessoas, processos e tecnologias. Esse argumento é consistente com Weritz, Braojos e Matute (2020), que apontam a cultura digital e as CDs como condições fundamentais para alcançar MD.

Em síntese, a análise mostra que as CDS desempenham papéis multifacetados na transformação digital. Elas funcionam como motores de inovação, mecanismos de integração tecnológica, vetores de resiliência e instrumentos de governança estratégica. A ênfase recai em *sensing* e *seizing* nas fases de iniciação e expansão, enquanto *reconfiguring* e *responsiveness* emergem como fundamentais para sustentar a transformação digital em níveis mais avançados. Contudo, o predomínio de estudos voltados a contextos avançados de maturidade revela uma lacuna de pesquisa nos estágios iniciais e intermediários, questão explorada em maior detalhe na seção seguinte.

### 4.3 Capacidades Dinâmicas e Níveis de Maturidade Digital

A análise permite relacionar as CDs aos diferentes níveis de MD, revelando padrões de progressão e lacunas importantes. Enquanto os modelos de maturidade descrevem estágios evolutivos da digitalização, as CDs fornecem os mecanismos organizacionais que viabilizam o avanço entre esses estágios. A seguir, discute-se a contribuição das CDs em cada nível.

#### 4.3.1 ESTÁGIO INICIAL

O estágio inicial da MD caracteriza-se por iniciativas fragmentadas, baixa integração tecnológica e experimentação limitada. Nesse contexto, as CDs desempenham sobretudo o papel de despertar e direcionar a atenção organizacional para as oportunidades digitais.

A literatura indica que a *sensing* é a capacidade mais relevante nessa fase. Ahmed *et al.* (2024) identificam em empresas de manufatura da Malásia que a habilidade de detectar mudanças tecnológicas e interpretar tendências é condição necessária para que projetos de digitalização sejam iniciados. De modo semelhante, Aghazadeh *et al.* (2024) destacam que PMEs que conseguem reconhecer sinais externos de transformação digital apresentam maior propensão a avançar em sua internacionalização. Como reforça Teichert (2019), as organizações nesse estágio ainda enfrentam desafios básicos de digitalização, tornando-se dependentes de CDs como *sensing* para avançar em sua trajetória.

Além da *sensing*, surgem indícios da importância da *absorptive capacity* e da *learning capability*. Amaya, Campoverde e Granda (2024) mostram que a idade da firma modera a eficácia das CDs, sugerindo que organizações mais jovens precisam desenvolver mecanismos



de aprendizagem para internalizar conhecimento digital. Essa perspectiva é reforçada por (North; Aramburu; Lorenzo, 2020), que argumentam que a construção de competências digitais depende da capacidade de absorver e recombinar conhecimento externo desde os primeiros estágios de maturidade.

Outros trabalhos complementam a visão do estágio inicial. Romanova e Shvaley (2024), ao desenvolverem um modelo de MD para a indústria de eventos, enfatizam que a consciência digital é o primeiro passo, estreitamente ligado à capacidade de detecção do ambiente. Daradkeh *et al.* (2023), no setor de restaurantes de fast-food, evidenciam que o fortalecimento da presença digital depende inicialmente de *sensing* para identificar mudanças no comportamento do consumidor.

Assim, a principal contribuição das CDs no nível inicial é permitir que a organização reconheça o valor estratégico da digitalização, estabelecendo as bases cognitivas e organizacionais para a evolução futura.

#### 4.3.2 ESTÁGIO INTERMEDIÁRIO

O estágio intermediário é o menos explorado na amostra, com apenas um artigo tratando-o de forma explícita. Ainda assim, ele representa a fase em que organizações passam da experimentação pontual para a implementação de projetos piloto e primeiras integrações digitais.

Nesse estágio, a *seizing* assume protagonismo. A capacidade de mobilizar recursos financeiros, tecnológicos e humanos para concretizar oportunidades identificadas é apontada como fundamental por Jie, Gooi e Lou (2025), que mostram como PMEs de alta tecnologia precisam articular investimentos digitais para obter ganhos de inovação.

Embora as evidências sejam limitadas, Karadağ *et al.* (2024) oferecem pistas adicionais ao analisarem PMEs na Turquia por meio de fsQCA. Os autores sugerem que a combinação de *sensing* e *seizing* pode configurar trajetórias intermediárias de digitalização, mesmo em organizações com restrições de recursos. Esse achado indica que, no estágio intermediário, as CDs operam mais em configurações complementares do que isoladamente. Ferramentas como a de Sándor e Gubán (2021) permitem capturar nuances do estágio intermediário de maturidade, ainda que a literatura relacione poucas evidências empíricas diretas às CDs.

Portanto, a principal contribuição das CDs nesta fase é garantir que as organizações consigam converter a percepção de oportunidades em projetos concretos de digitalização, iniciando a integração entre processos e tecnologias.

#### 4.3.3 ESTÁGIO AVANÇADO

O estágio avançado é o mais estudado na amostra (12 artigos), refletindo o interesse da literatura em analisar organizações que já alcançaram maior integração digital. Nesse nível, as CDs deixam de ser apenas mecanismos de percepção e mobilização para se tornarem vetores de integração sistêmica e alinhamento estratégico.

Leso *et al.* (2024) destacam que a MD avançada resulta da combinação entre *seizing* e *reconfiguring*, permitindo alinhar investimentos em tecnologias digitais com a reconfiguração de processos internos. Dobrovnik, Herold e Kummer (2025) reforçam essa visão ao mostrar que gestores de cadeia de suprimentos percebem as CDs como condição para integrar operações digitais e garantir eficiência.

Estudos de caso detalham esses mecanismos. Schneider *et al.* (2024) mostram que empresas que implementaram continuamente processos de reconfiguração conseguiram sustentar projetos de TD em larga escala. Wohlleber *et al.* (2024) descrevem como organizações de transporte marítimo mobilizaram *reconfiguring* e *responsiveness* para



incorporar sistemas digitais complexos e manter flexibilidade operacional.

Além disso, a *responsiveness* ganha maior destaque nesse estágio. Zia *et al.* (2023) evidenciam que empresas de distribuição B2B que desenvolveram agilidade organizacional evitaram falhas críticas durante a pandemia. Sommer, Proff e Proff, (2021), no setor automotivo, mostram que a reconfiguração rápida de processos permitiu às montadoras adaptar-se às pressões da digitalização global.

Forlano *et al.* (2023) complementam esse quadro ao demonstrar que a MD avançada pode mediar a relação entre orientação tecnológica e resiliência estratégica, reforçando que CDs e MD se reforçam mutuamente nesse estágio. No setor de saúde, Piera-Jimenez *et al.* (2024) mostram que a evolução da maturidade depende do uso de CDs para implementar soluções digitais que fortaleçam a atenção primária. Assim, no estágio avançado, as CDs contribuem para consolidar a TD como um processo estratégico e transversal, integrando pessoas, processos e tecnologias.

#### 4.3.4 ESTÁGIO TRANSFORMACIONAL

O estágio transformacional é marcado pela incorporação plena da digitalização no núcleo estratégico da organização, permitindo inovação contínua e atuação em ecossistemas digitais. Embora apenas cinco artigos abordem explicitamente esse estágio, eles revelam o papel decisivo das CDs.

Wohlleber *et al.* (2024) mostram que no transporte marítimo a transformação digital só se concretizou com a articulação entre *reconfiguring* e *responsiveness*, que permitiram às empresas reinventar modelos de negócio. Schneider *et al.* (2024) reforçam essa conclusão ao demonstrar que a reconfiguração contínua possibilita inovação aberta e integração em redes colaborativas. Priyono, Moin e Putri (2020) demonstram que trajetórias digitais de PMEs durante a pandemia foram fortemente condicionadas pelas CDs, que determinaram a escolha entre digitalizações parciais ou transformações mais profundas.

Chavarnakul *et al.* (2025) destacam que a resiliência digital sustentada depende de CDs para manter capacidades digitais ao longo do tempo, elemento essencial para organizações transformacionais. Tarigan, Simatupang e Bangun (2025) corroboram ao mostrar que grandes empresas só alcançam transformação plena quando desenvolvem CDs capazes de sustentar resiliência organizacional e inovação simultaneamente.

Além disso, estudos em contextos específicos ilustram nuances desse estágio. Alimam *et al.* (2024) descrevem que a integração de sistemas mecatrônicos inteligentes na indústria de óleo e gás exigiu tanto *sensing* quanto *responsiveness*. Hansen *et al.* (2023), na agricultura digital, identificam que a evolução para modelos transformacionais depende da capacidade de combinar inovação tecnológica com governança adaptativa. Essa perspectiva é reforçada por Saka, Hormiga e Valls-Pasola (2025), ao mostrarem que estratégias de resposta a crises digitais podem fracassar quando organizações apresentam relutância digital e fragilidade no desenvolvimento de CDs. Portanto, no estágio transformacional, as CDs não apenas suportam a TD, mas tornam-se condições indispensáveis para inovação contínua, resiliência organizacional e participação em ecossistemas digitais.

#### 4.3.5 REFERÊNCIAS GENÉRICAS À MATURIDADE DIGITAL

Dez artigos tratam a MD de forma genérica, sem especificar estágios. Ainda assim, esses trabalhos contribuem para compreender a associação entre CDs e evolução digital em termos mais amplos.

Mele *et al.* (2024) e Kowalski *et al.* (2024) discutem como as CDs moldam a MD ao integrar gestão do conhecimento e TD. Alrub e Sánchez-Cañizares (2025) mostram que em contextos emergentes a MD depende de *sensing* e *seizing* para sustentar o planejamento



estratégico. Khan, Shahzad E Khan (2024), no setor público, enfatizam que a liderança digital fortalece a maturidade ao mobilizar CDs organizacionais. De Souza *et al.* (2024) reforçam que estilos de liderança distintos ativam CDs específicas, influenciando a trajetória da digitalização.

Outros artigos, como os de Daradkeh *et al.* (2023), Susitha, Jayarathne e Herath (2025) e Zhang e Zhu (2025), mostram que a MD é influenciada por CDs em setores como restaurantes, moda e finanças, mesmo sem detalhar estágios. North *et al.* (2020) e Osarenkhoe e Osarenkhoe e Fjellström (2018) ampliam esse entendimento ao propor *frameworks* conceituais que ligam competências digitais e CDs ao crescimento organizacional.

A análise evidencia que cada estágio da MD se associa a diferentes CD, configurando trajetórias distintas de evolução. No estágio inicial, predominam o *sensing* e a aprendizagem, que são essenciais para criar consciência digital. No estágio intermediário, destaca-se o papel do *seizing*, responsável por garantir a mobilização de recursos para pilotos digitais. Já no nível avançado, o protagonismo recai sobre o *reconfiguring*, acompanhado da crescente importância do *responsiveness*, viabilizando a integração tecnológica e a resiliência organizacional. No estágio transformacional, observa-se a sinergia entre *reconfiguring* e *responsiveness*, que sustenta a inovação contínua e a inserção em ecossistemas digitais.

Nos casos em que a MD é abordada de forma genérica, confirma-se a relevância transversal das CDs como motores da evolução digital, mesmo sem distinção clara de estágios. Em síntese, essa progressão demonstra que a MD não segue uma trajetória linear, mas depende da articulação diferenciada das CDs em cada fase, apontando para um *framework* integrador que relaciona seus microfundamentos com os caminhos possíveis de desenvolvimento da MD.

A Tabela 3 sintetiza a análise em um *framework* teórico que relaciona os diferentes estágios de MD às CDs predominantes. Observa-se que a MD está fortemente associada ao *sensing*, refletindo o papel das organizações em reconhecer pressões externas e oportunidades digitais, ainda que com baixa mobilização de recursos e quase inexistente reconfiguração estrutural. No estágio intermediário, a centralidade desloca-se para o *seizing*, permitindo mobilizar recursos financeiros, humanos e tecnológicos para a execução de projetos piloto, enquanto o *reconfiguring* e o *responsiveness* aparecem de forma incipiente. Já no estágio avançado, o *reconfiguring* assume posição de destaque, possibilitando alinhar processos e estruturas à estratégia digital, ao passo que o *responsiveness* emerge como capacidade crítica para a resiliência organizacional. Finalmente, no estágio transformacional, a MD depende de um conjunto articulado de CDs, em que *sensing* se torna contínuo e proativo, *seizing* passa a operar em escala, *reconfiguring* torna-se permanente e o *responsiveness* se consolida como transversal, sustentando adaptação e inovação.



**Tabela 3: Framework Teórico MD x CD**

|                         | <i>Sensing</i>                                                                                                                               | <i>Seizing</i>                                                                                                                       | <i>Reconfiguring</i>                                                                                                    | <i>Responsiveness</i>                                                                                                                                |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inicial</b>          | Organizações desenvolvem <i>sensing</i> para reconhecer pressões externas e oportunidades digitais emergentes.                               | <i>Seizing</i> ainda incipiente, limitada a pequenos projetos-piloto ou investimentos pontuais.                                      | Pouco presente; mudanças estruturais são raras nesta fase, restritas a ajustes operacionais.                            | Quase ausente; a adaptação ocorre de forma reativa e não planejada.                                                                                  |
| <b>Intermediário</b>    | <i>Sensing</i> orienta a seleção de tecnologias para projetos piloto e testes de viabilidade.                                                | <i>Seizing</i> torna-se central, permitindo mobilizar recursos para escalar pilotos digitais.                                        | <i>Reconfiguring</i> ainda inicial, limitado à integração parcial de processos.                                         | <i>Responsiveness</i> começa a emergir como agilidade para ajustar pilotos a mudanças contextuais.                                                   |
| <b>Avançado</b>         | <i>Sensing</i> evolui para práticas estruturadas de vigilância tecnológica e análise de dados, integrando informações de mercado e clientes. | <i>Seizing</i> sustenta investimentos estratégicos em plataformas e sistemas integrados, com maior coordenação de recursos.          | <i>Reconfiguring</i> assume papel central, permitindo alinhar processos, estruturas e tecnologias à estratégia digital. | <i>Responsiveness</i> aparece como capacidade crítica para garantir resiliência organizacional, especialmente em contextos de crise.                 |
| <b>Transformacional</b> | <i>Sensing</i> é contínuo e proativo, voltado a ecossistemas digitais e inovação aberta.                                                     | <i>Seizing</i> opera em escala, garantindo que investimentos digitais sustentem modelos de negócio inovadores e colaboração em rede. | <i>Reconfiguring</i> torna-se permanente, permitindo reinvenção de processos e inovação contínua.                       | <i>Responsiveness</i> consolida-se como capacidade transversal, assegurando adaptação ágil, resiliência e sustentabilidade da transformação digital. |

Fonte: autor.

O Quadro 1 aprofunda essa análise ao estruturar um *Road Map* evolutivo que detalha como cada estágio de MD se apoia em CDs específicas e em capacidades transversais à jornada.

**Quadro 1: Road Map da Evolução da Maturidade Digital Sustentada por Capacidades Dinâmicas**

| <b>ETAPA 1 – MATURIDADE INICIAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Foco da TD:</b> digitalização pontual, projetos isolados, consciência digital emergente.</p> <p><b>Capacidades predominantes:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Sensing</i>: identificar oportunidades digitais externas e ameaças emergentes;</li> <li>2) <i>Learning/Absorptive Capacity</i>: aprendizagem organizacional e incorporação de conhecimento digital externo para criar awareness.</li> </ol> <p><b>Objetivo:</b> despertar a consciência digital e preparar terreno para investimentos futuros.</p>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>ETAPA 2 – MATURIDADE INTERMEDIÁRIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Foco da TD:</b> pilotos digitais, experimentação controlada, primeiras integrações de sistemas.</p> <p><b>Capacidades predominantes:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Seizing</i>: mobilizar recursos financeiros e humanos para ampliar iniciativas digitais;</li> <li>2) <i>Sensing</i>: seleção de tecnologias mais promissoras e alinhadas ao setor;</li> <li>3) <i>Orchestration</i>: coordenação inicial de recursos internos e externos para dar escala a pilotos digitais.</li> </ol> <p><b>Objetivo:</b> transformar oportunidades em projetos concretos e reduzir incertezas de adoção.</p>                                                                                                                                                                 |
| <b>ETAPA 3 – MATURIDADE AVANÇADA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>Foco da TD:</b> integração ampla de processos, alinhamento estratégico, ganhos de eficiência organizacional.</p> <p><b>Capacidades predominantes:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Reconfiguring</i>: redesenho de processos, estruturas e governança para sustentar integração digital.</li> <li>2) <i>Seizing</i>: investimentos estratégicos em sistemas corporativos integrados;</li> <li>3) <i>Responsiveness</i>: agilidade para reagir a crises e adaptar operações;</li> <li>4) <i>Learning e Orchestration</i>: consolidação de práticas de aprendizagem e coordenação de recursos digitais em escala.</li> </ol> <p><b>Objetivo:</b> consolidar a TD como parte da estratégia organizacional, garantindo eficiência e vantagem competitiva sustentável.</p> |
| <b>ETAPA 4 – MATURIDADE TRANSFORMACIONAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>Foco da TD:</b> inovação contínua, atuação em ecossistemas digitais, resiliência organizacional.</p> <p><b>Capacidades predominantes:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Reconfiguring</i>: reinvenção permanente de processos e modelos de negócio;</li> <li>2) <i>Responsiveness</i>: capacidade transversal de adaptação ágil e resiliência em ambientes de alta volatilidade;</li> <li>3) <i>Sensing</i>: prospecção proativa em ecossistemas digitais e inovação aberta;</li> <li>4) <i>Absorptive Capacity</i>: sustentação da inovação aberta e colaboração em redes globais.</li> </ol> <p><b>Objetivo:</b> posicionar a organização como hub digital inovador, resiliente e capaz de cocriar valor em ecossistemas complexos.</p>                              |
| <b>CAPACIDADES TRANSVERSAIS À JORNADA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><i>Learning Capability</i>: promove evolução incremental contínua em todos os estágios;</p> <p><i>Absorptive Capacity</i>: garante que conhecimento externo seja reconhecido, assimilado e aplicado em cada fase;</p> <p><i>Orchestration</i>: coordena recursos internos/externos e relacionamentos de rede ao longo de toda a trajetória digital.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fonte: autor.

No estágio inicial, além do *sensing*, destacam-se a *learning capability* e a *absorptive capacity*, fundamentais para criar consciência digital e preparar terreno para investimentos futuros. No estágio intermediário, o *seizing* ganha protagonismo, acompanhado pelo *sensing* e pela *orchestration*, que coordena recursos internos e externos para ampliar pilotos digitais. No estágio avançado, a ênfase recai sobre o *reconfiguring*, sustentado por *seizing* e *responsiveness*, ao lado do fortalecimento de capacidades transversais como aprendizagem e



orquestração. Por fim, no estágio transformacional, as organizações articulam *reconfiguring*, *responsiveness* e *sensing* de forma sinérgica, enquanto a *absorptive capacity* garante inovação aberta e colaboração em redes globais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: **como as capacidades dinâmicas contribuem com os diferentes níveis de maturidade digital?** Para isso, teve como objetivo geral relacionar as CDs aos estágios de MD, por meio de uma revisão integrativa. Os resultados mostraram que cada estágio de MD é sustentado por CDs específicas. No estágio inicial, predominam o *sensing* e a aprendizagem, que despertam a consciência digital. No intermediário, o *seizing* assume centralidade ao mobilizar recursos para pilotos digitais. No avançado, o *reconfiguring* desempenha papel decisivo, enquanto o *responsiveness* cresce em importância, viabilizando integração tecnológica e resiliência. Já no transformacional, observa-se a sinergia entre *reconfiguring* e *responsiveness*, que sustentam a inovação contínua e a inserção em ecossistemas digitais. Além disso, o estudo identificou capacidades transversais – learning, *absorptive capacity* e *orchestration* – que se manifestam ao longo de toda a jornada, funcionando como pilares de sustentação da evolução digital.

As principais entregas do artigo foram: (i) a Tabela 3, que sistematiza a relação entre CDs e MD de forma analítica e comparativa; e (ii) o Quadro 1 (*roadmap*), que apresenta a progressão evolutiva da maturidade digital a partir das CDs, incluindo as transversais. Esses produtos teóricos contribuem para consolidar um entendimento que responde à questão de pesquisa, evidenciando como as CDs convertem pressões tecnológicas e ambientais em avanços concretos na MD.

Assim, conclui-se que a MD não é resultado automático da exposição a tecnologias, mas depende da mobilização diferenciada de CDs em cada estágio. As organizações que conseguem articular *sensing*, *seizing*, *reconfiguring* e *responsiveness* em sinergia, apoiadas por capacidades transversais, avançam de forma mais consistente em suas trajetórias digitais, alcançando níveis transformacionais capazes de sustentar inovação e resiliência em ecossistemas complexos.

O estudo contribui com a literatura ao propor um *framework* conceitual integrador que relaciona CDs a estágios de MD, respondendo a uma lacuna identificada na literatura. Amplia a compreensão de como microfundamentos das CDs se associam a trajetórias de MD. Como contribuição gerencial, fornece um roteiro prático (*roadmap*) para gestores diagnosticarem seu estágio de MD e identificarem quais capacidades devem ser priorizadas em cada fase, apoiando decisões de investimento, treinamento e reconfiguração organizacional. No âmbito social, oferece subsídios para organizações públicas e privadas aprimorarem sua resiliência digital.

O estudo apresenta algumas limitações. A revisão baseou-se em artigos publicados entre 2018 e 2025 e acessíveis em texto integral, o que pode ter restringido o escopo da análise. A operacionalização da codificação foi heurística e dependente da interpretação dos textos, podendo omitir nuances contextuais. Além disso, a concentração de estudos em setores privados e em estágios avançados de MD limita a generalização para contextos públicos e fases iniciais.

Recomenda-se que futuras investigações: (1) ampliem a análise empírica em organizações públicas, onde as dinâmicas de TD e CDs ainda são pouco exploradas; (2) desenvolvam estudos longitudinais para observar como as variáveis evoluem ao longo do tempo; (3) explorem o papel de novas CDs emergentes; (4) testem empiricamente o *framework* proposto, validando indicadores específicos de CDs para cada estágio da MD.



## 6 REFERÊNCIAS

- AGHAZADEH, Hashem *et al.* Digital transformation and SME internationalisation: unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity. **Journal of Enterprise Information Management**, [s. l.], v. 37, n. 5, p. 1499–1526, 2024.
- AHMED, Saif *et al.* Digital transformation in Malaysian manufacturing: a study of change sensing and seizing capabilities. **Cogent Business & Management**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 2392046, 2024.
- ALABDALI, M.A. *et al.* Harnessing the Power of Algorithmic Human Resource Management and Human Resource Strategic Decision-Making for Achieving Organizational Success: An Empirical Analysis. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 16, n. 11, 2024.
- ALIMAM, H. *et al.* Emanating Intelligent Mechatronics in the Oil and Gas Industry: A Resilient Approach to Refine the Perceptive and Maturity Fusion of Pneumatically Actuated Control Valves Within the Digital Triplet Paradigm. *In:* , 2024. **Anais [...]**. [S. l.]: Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 2024.
- ALRUB, Y.A.; SÁNCHEZ-CAÑIZARES, S.M. Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital Age—Evidence from Palestine. **Administrative Sciences**, [s. l.], v. 15, n. 1, 2025. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85216001963&doi=10.3390%2Fadmsci15010021&partnerID=40&md5=6a0479ef9d74b7d0003ed20ace55b38f>.
- AMAYA, A.; CAMPOVERDE, J.; GRANDA, M.L. The effect of dynamic capabilities on msme digitalization: Exploring the moderating role of firm age. **Journal of Technology Management and Innovation**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 40–51, 2024.
- ARAMBURU, N. *et al.* A Digital Capabilities Dataset From Small- and Medium-Sized Enterprises in the Basque Country (Spain). **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 11, 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise De Conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições, 70, 2008. Disponível em: Acesso em: 27 fev. 2022.
- BASKERVILLE, Richard L.; MYERS, Michael D.; YOO, Youngjin. Digital first: The ontological reversal and new challenges for information systems research. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 509–523, 2019.
- BODENDORF, F.; FRANKE, J. The Technological Transformation Process for Dynamic Capabilities in Business Operations. **IEEE Transactions on Engineering Management**, [s. l.], v. 71, p. 3671–3687, 2024.
- BÜHLER, Rafaela Nascimento; BORBA, Darci De. Exploring the Adoption of Intraorganizational Coopetition in Competitive Environments: Implications for the Banking Sector. **BAR-Brazilian Administration Review**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 1–12, 2024.
- CHAVARNAKUL, T. *et al.* A Systematic Literature Review on Resilient Digital Transformation, Examining How Organizations Sustain Digital Capabilities. **HighTech and Innovation Journal**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 687–722, 2025.
- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 128, 1990.
- CORDELLA, Antonio; PALETTI, Andrea. Government as a platform, orchestration, and public value creation: The Italian case. **Government Information Quarterly**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 101409, 2019.
- DARADKEH, F.M. *et al.* Enhancing Digital Presence for Maximizing Customer Value in Fast-Food Restaurants. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 15, n. 7, 2023.
- DE BORBA, Darci. Value Co-Destruction in Digital Banking Transformation: Research Propositions. *In:* , 2022. **4th European Conference on the Impact of Artificial Intelligence and Robotics, ECIAIR 2022**. [S. l.]: Academic Conferences International, 2022. p. 126–134.
- DE SOUZA, M.P. *et al.* Leadership Main Styles in the Context of Digital Transformation. *In:*  SPRINGER PROCEEDINGS IN BUSINESS AND ECONOMICS, 2024. (J.C. Rodrigues et al., Org.) **Anais [...]**. [S. l.]: Springer Nature, 2024. p. 199–207.
- DOBROVNIK, M.; HEROLD, D.M.; KUMMER, S. Exploring supply chain managers' complex perceptions of dynamic capabilities for digital transformation. **Digital Business**, [s. l.], v. 5, n. 1, 2025.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.
- ELLSTRÖM, Daniel *et al.* Dynamic capabilities for digital transformation. **Journal of Strategy and Management**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 272–286, 2022.





- FORLIANO, C. *et al.* Technological orientation and organizational resilience to Covid-19: The mediating role of strategy's digital maturity. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 188, 2023.
- FREITAS JR., José Carlos *et al.* **SENSING AND RESPONSIVENESS: DIGITAL CAPABILITIES TO FACE THE CHALLENGES OF THE DIGITAL ECONOMY**. *Revista Brasileira de Marketing* Universidade Nove de Julho-UNINOVE, , 2023.
- HANSEN, B.D. *et al.* Current status of and future opportunities for digital agriculture in Australia. **Crop and Pasture Science**, [s. l.], v. 74, n. 6, p. 524–537, 2023.
- HOKMABADI, H.; REZVANI, S.M.H.S.; DE MATOS, C.A. Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities—A Systematic Review. **Systems**, [s. l.], v. 12, n. 6, 2024.
- HYLVING, Lena; HENFRIDSSON, Ola; SELANDER, Lisen. The Role of Dominant Design in a Product-Developing Firm's Digital Innovation. **Journal of Information Technology Theory and Application**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 5–21, 2012.
- JIE, H.; GOOI, L.M.; LOU, Y. Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs. **International Review of Economics and Finance**, [s. l.], v. 99, 2025.
- KANE, Gerald C. *et al.* Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. **MIT Sloan Management Review & Deloitte**, [s. l.], n. 57181, p. 27, 2015.
- KARADAĞ, H. *et al.* Disentangling the dynamic digital capability, digital transformation, and organizational performance relationships in SMEs: a configurational analysis based on fsQCA. **Information Technology and Management**, [s. l.], 2024.
- KHAN, A.N.; SHAHZAD, K.; KHAN, N.A. Fostering accountability through digital transformation: leadership's role in enhancing techno-work engagement in public sector. **Public Money and Management**, [s. l.], 2024.
- KOWALSKI, Mauro *et al.* Microfoundations of dynamic capabilities for digital transformation. **European Journal of Innovation Management**, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-12-2023-1074/full/html>.
- KUTNJAK, Ana; PIHIR, Igor; FURJAN, Martina Tomicic. Assessing Digital Transformation Readiness Using Digital Maturity Indices. *In:* , 2020, PAVLINSKA 2, VARAZDIN, HR-42000, CROATIA. (V Strahonja, W Steingartner, & V Kirinic, Org.) **CENTRAL EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION AND INTELLIGENT SYSTEMS (CECIIS 2020)**. PAVLINSKA 2, VARAZDIN, HR-42000, CROATIA: Univ Zagreb, Fac Org \& Informat; Infodom; Dignet Software; Oracle; Republ Croatia, Minist Sci \& Educ; Varazdin Cty, 2020. p. 307–314.
- KWIOTKOWSKA, A. Creating Organizational Resilience through Digital Transformation and Dynamic Capabilities: Findings from fs/QCA Analysis on the Example of Polish CHP Plants. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 16, n. 14, 2024.
- LESO, B.H. *et al.* Exploring digital transformation capability via a blended perspective of dynamic capabilities and digital maturity: a pattern matching approach. **Review of Managerial Science**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 1149–1187, 2024.
- LIN, Tzu-Chieh; SHENG, Margaret L.; JENG WANG, Kung. Dynamic capabilities for smart manufacturing transformation by manufacturing enterprises. **Asian Journal of Technology Innovation**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 403–426, 2020.
- MELE, Gioconda *et al.* Revisiting the idea of knowledge-based dynamic capabilities for digital transformation. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 532–563, 2024.
- NORTH, K. *et al.* The VOIL Digital Transformation Competence Framework. Evaluation and Design of Higher Education Curricula. *In:*  COMMUNICATIONS IN COMPUTER AND INFORMATION SCIENCE, 2020. (A. Lopata *et al.*, Org.) **Anais [...]**. [S. l.]: Springer Science and Business Media Deutschland GmbH info@springer-sbm.com, 2020. p. 283–296.
- NORTH, K.; ARAMBURU, N.; LORENZO, O.J. Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. **Journal of Enterprise Information Management**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 238–262, 2020.
- OSARENKHOE, A.; FJELLSTRÖM, D. The oxymoron of digitalisation - A study of critical factors. *In:* , 2018. (K.S. Soliman, Org.) **Anais [...]**. [S. l.]: International Business Information Management Association, IBIMA admin@ibima.org, 2018. p. 4428–4430.
- PIERA-JIMENEZ, J. *et al.* Strengthening primary health care in Europe with digital solutions. **Atencion Primaria**, [s. l.], v. 56, n. 10, 2024.



- PRIYONO, A.; MOIN, A.; PUTRI, V.N.A.O. Identifying digital transformation paths in the business model of smes during the covid-19 pandemic. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, [s. l.], v. 6, n. 4, p. 1–22, 2020.
- ROMANOVA, A.; SHVALEV, N. Developing a Digital Maturity Model for the Event Industry. *In: EURASIAN STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS*. [S. l.]: Springer Science and Business Media B.V., 2024. v. 30, p. 119–140.
- SAKA, T.N.; HORMIGA, E.; VALLS-PASOLA, J. Crisis response strategies: a digital reluctance perspective. **Review of Managerial Science**, [s. l.], v. 19, n. 8, p. 2569–2607, 2025.
- SÁNDOR, Á.; GUBÁN, Á. A Measuring Tool for the Digital Maturity of Small and Medium-Sized Enterprises. **Management and Production Engineering Review**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 133–143, 2021.
- SCHNEIDER, Malte H. G. *et al.* Transform Me If You Can: Leveraging Dynamic Capabilities to Manage Digital Transformation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, [s. l.], v. 71, p. 9094–9108, 2024.
- SEBASTIAN, Ina M. *et al.* How big old companies navigate digital transformation. **MIS Quarterly Executive**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 197–213, 2017.
- SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 104, n. July, p. 333–339, 2019.
- SOMMER, S; PROFF, H; PROFF, H. Digital transformation in the global automotive industry. **International Journal of Automotive Technology and Management**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 295–321, 2021.
- SUSITHA, E.; JAYARATHNE, A.; HERATH, H.M.R.P. Stitching competition with digital threads: Unveiling the drivers of competitive success in the apparel sector. **PLOS ONE**, [s. l.], v. 20, n. 6 June, 2025.
- TALLON, Paul P. *et al.* Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. **The Journal of Strategic Information Systems**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 218–237, 2019.
- TARIGAN, M.K.; SIMATUPANG, T.M.; BANGUN, Y.R. Building resilience through digital transformation: a systematic literature review and comprehensive framework for large enterprises. **International Journal of Business Innovation and Research**, [s. l.], v. 36, n. 5, p. 1–28, 2025.
- TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.
- TEICHERT, Roman. Digital transformation maturity: A systematic review of literature. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, [s. l.], v. 67, n. 6, p. 1673–1687, 2019.
- VERHOEF, Peter C. *et al.* Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 122, n. September 2019, p. 889–901, 2021.
- VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019.
- WERITZ, Pauline; BRAOJOS, Jessica; MATUTE, Jorge. Exploring the Antecedents of Digital Transformation: Dynamic Capabilities and Digital Culture Aspects to Achieve Digital Maturity. *In:* , 2020, P.O. BOX 2712, ATLANTA, GA 30301-2712 USA. **AMCIS 2020 PROCEEDINGS**. P.O. BOX 2712, ATLANTA, GA 30301-2712 USA: Assoc Informat Syst, 2020.
- WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. The Digital Capabilities Your Company Needs. **MIT Sloan Management Review**, [s. l.], p. 1–5, 2012.
- WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, [s. l.], v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.
- WOHLLEBER, Annika Judith *et al.* Implementing Vital Dynamic Capabilities to Succeed in Digital Transformation: A Multiple-Case Study in Maritime Container Shipping. **IEEE Transactions on Engineering Management**, [s. l.], v. 71, p. 13627–13645, 2024.
- YIN, Robert K. Case study methods. **APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological.**, [s. l.], p. 141–155, 2012.
- ZHANG, F.; ZHU, J. Beyond Compliance: How Disruptive Innovation Unleashes ESG Value Under Digital Institutional Pressure. **Systems**, [s. l.], v. 13, n. 8, 2025.
- ZIA, N.U. *et al.* Avoiding crisis-driven business failure through digital dynamic capabilities. B2B distribution firms





**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



during the COVID-19 and beyond. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 113, p. 14–29, 2023.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



## **COMPLIANCE, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO: ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA TRANSFORMAÇÃO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS SOB INFLUÊNCIA FRANCESA**

### **Resumo**

Este artigo visa explorar a integração dos pilares compliance, ESG (ambiental, social e governança) e inovação como elementos estratégicos na transformação das contratações públicas, alcançando sustentabilidade efetiva, eficiência procedimental, resultado eficaz e governança ética. A abordagem qualitativa, fundamentada na análise documental exposta por docentes da Universidade de Sorbonne, bem como na revisão bibliográfica de autores brasileiros e franceses, destaca a importância da conformidade para garantir a integridade e transparência nos processos governamentais, enfatizando a incorporação de critérios ESG como vetores para ampliação do impacto socioambiental das contratações públicas, destacando a realidade de entes subnacionais, considerando a legislação brasileira em estudos de casos franceses. A inovação, por sua vez, vem apresentada como mecanismo essencial dessa modernização, viabilizando adotar novas tecnologias e modelos de governança que promovam eficiência e sustentabilidade, resultados mais expressivos, garantindo segurança jurídica. O artigo identifica desafios institucionais como resistências, pela cultura organizacional, e necessidade de capacitação dos agentes públicos, propondo um modelo integrado que combine programas de integridade adaptativos, inclusão sistemática de critérios ESG nos instrumentos convocatórios, incentivos à inovação sustentável na administração pública e formas de monitoramento contínuo por meio de indicadores que viabilizem auditorias e *due diligence*. Os resultados esperados incluem maior transparência, redução de riscos, aprimoramento da eficiência operacional e maior acreditação pública no sistema. Conclui-se propondo uma convergência entre compliance, ESG e inovação como fator imprescindível para a modernização das contratações públicas no Brasil, recomendando-se o fortalecimento organizacional, principalmente municipal, além do uso de tecnologias que possibilitem efetividade de boas práticas no setor público.

### **Palavras-chave**

Compliance; ESG (Ambiental, Social e Governança); Inovação; Sustentabilidade; Contratações Públicas

## **1 INTRODUÇÃO**

As contratações públicas desempenham papel estratégico na administração pública, sendo fundamentais para a execução das políticas públicas e para a alocação eficiente dos recursos estatais. Nos últimos anos, a crescente complexidade regulatória dos desafios ambientais, sociais e de governança (ESG), juntamente com a necessidade de garantir transparência e a pressão social por práticas sustentáveis e éticas tornam a conformidade (*compliance*) e a inovação pontos focais para a eficiência e legitimidade desses processos.

A Lei nº 14.133/2021, que estabeleceu o novo marco legal das licitações no Brasil, reforça a necessidade de programas de integridade e a adoção de critérios ESG nas contratações, especialmente em contratos de grande vulto (Brasil, 2021). Percebe-se nela uma demanda por maior transparência e integridade, que tem impulsionado a adoção pelas práticas de *compliance* e inovação no setor público.



Na tentativa de transformação pelos gestores públicos brasileiros, desafios relacionados à integridade, sustentabilidade e inovação na aplicação de recursos públicos são crescentes. As funções vinculadas às contratações públicas são consideradas áreas sensíveis para ocorrência de fraudes, desperdícios e práticas ineficientes, fatalmente envolvendo algum recurso humano, seja direta ou indiretamente. Nesse contexto, os critérios de ESG e os programas de *compliance* emergem como instrumentos estratégicos para fortalecer as práticas de governança pública, prevenir irregularidades nas compras governamentais e promover a geração de valor público.

O presente estudo visa contribuir para um debate sobre a importância da integração dos princípios de *compliance*, ESG e inovação nas contratações públicas, oferecendo uma análise crítica e propostas concretas que permitam sua implementação. No desenvolvimento deste estudo, serão apresentadas, comparativamente as práticas implementadas por ocasião dos Jogos Olímpicos de Paris 2024, com o objetivo de identificar lições e estratégias que possam ser adaptadas à realidade da administração pública brasileira, especialmente no âmbito das contratações públicas municipais. No mesmo diapasão, será apresentado o Programa de Conformidade da ACME France, como exemplo de boas práticas do setor privado europeu que podem ser adaptadas ao contexto brasileiro.

Busca-se, assim, compreender os desafios institucionais, como a cultura organizacional e a resistência à mudança, e apresentar propostas para a implementação integrada dessas práticas, com base em análises documentais e fundamentação teórica brasileira e francesa. O estudo encontra-se estruturado com estudo de caso, complementado por referencial teórico robusto que fundamenta a viabilidade e a relevância da abordagem para alcançar sustentavelmente a realidade existente nos entes nacionais e subnacionais brasileiro.

Em suma, o artigo propõe analisar e responder como a integração dos pilares *compliance*, ESG e inovação pode transformar as contratações públicas, em especial as municipais, promovendo sustentabilidade efetiva, eficiência procedimental, resultado eficaz e governança ética, sendo distribuído em referencial teórico, metodologia, resultados e discussão, trazendo, por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A demanda por maior transparência e integridade impulsionando a adoção pelas práticas de *compliance* e inovação no setor público não se trata de um movimento aleatório, como demonstra Almeida (2022, pp. 51-52), dada a modernização legal nas compras governamentais se encontrar compatibilizada com os princípios de “Recomendação do Conselho em Matéria de Contratos Públicos”, norma de caráter não vinculante que tem por objetivo orientar os países membros e aqueles que almejam aderir à OCDE, como é o



**CRA-DF**  
Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



caso do Brasil, considerado parceiro estratégico e aspirante a membro, a adotar políticas apresentadas pelos doze princípios integrados demonstrados na Figura 1:

**Figura 1** – Princípios integrados da OCDE



**Fonte:** Magina (2019) adaptado por Almeida (2022, p. 52)

Considerando essa perspectiva, o referencial teórico se encontra estruturado em três subtópicos: *compliance*, ESG e inovação.

## 2.1 Compliance

A construção de políticas públicas orientadas à integridade, à sustentabilidade e à inovação exige a adoção de referenciais teóricos sólidos que sustentem a aplicação de programas de conformidade (*compliance*), *due diligence* e mecanismos de prevenção à fraude. No contexto brasileiro e francês, diversos autores e instituições têm contribuído para o desenvolvimento de modelos normativos e operacionais voltados à governança pública.

No Brasil, a conformidade nas contratações públicas tem sido objeto de estudos que articulam direito administrativo, gestão de riscos e controle interno. La Tullaye (2025) ensina que o objetivo do *compliance* é garantir que a instituição haja conforme suas normas, protegendo, não apenas os seus interesses como o de seu parceiro comercial, desta forma, os programas de conformidade, via de regra, se referem aos processos e medidas implementadas para garantir o cumprimento de leis, regulamentos, normas e políticas aplicáveis, inclusive prevenindo possíveis riscos pela não conformidade e procedendo com um monitoramento contínuo e implementando plano contingencial para casos em que ocorram desvios. Carvalho (2018) destaca que o *compliance* deve ser compreendido como um sistema de integridade que vai além do cumprimento formal da lei, incorporando valores éticos e morais, bem como mecanismos de prevenção à fraude organizacional e combate à corrupção. A proposta de uma abordagem comparada entre os modelos brasileiro e francês, ressalta a importância da cultura institucional para que haja a efetividade dos programas de integridade.



Silva e Leal (2022), por sua vez, enfatiza uma necessidade de transversalidade entre os critérios ESG e os instrumentos de governança pública, especialmente em nível municipal.

Institucionalmente, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem produzido normativos que permitam melhores atuações de controle, se tratando de referenciais técnicos que orientam a implementação de programas de integridade no setor público. O Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção (2018) e o Referencial Básico de Governança (2020) são marcos normativos que articulam boas práticas de gestão de riscos, controles internos e *accountability*. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) também tem contribuído com diretrizes aplicáveis à administração pública, especialmente no que se refere à estruturação de conselhos, comitês de integridade e políticas de transparência.

Na França, o avanço da legislação anticorrupção foi impulsionado pela promulgação da *Loi Sapin II*, em 16 de dezembro de 2016, disposta a prevenir a corrupção e o tráfico de influências, ao estabelecer obrigações de *compliance* para empresas e entidades públicas trazendo três focos: prevenção, detecção e remediação. Para La Tullaye (2025), essa lei introduziu medidas preventivas ao exigir a elaboração de um plano de combate a corrupção com proteção para os denunciadores, requerendo a implementação de um sistema de conformidade, além de impor um sistema de coleta de relatórios e de culminar na criação da Agência Francesa Anticorrupção (AFA). Carpentier (2017) defende que a integridade institucional deve ser tratada como um ativo estratégico, e não apenas como uma exigência legal. A aplicação da *due diligence* nos contratos públicos franceses, destacam a importância da rastreabilidade e da responsabilização dos agentes públicos. La Tullaye (2025) destaca a *Loi de Vigilance*, de 27 de março de 2017, a qual teria o intuito de prevenir riscos ambientais, sociais e de governança (ESG) associados às operações em toda a cadeia logística, aplicáveis às subsidiárias, subcontratadas e fornecedores. Vale destacar a valorosa contribuição com reflexões sobre *compliance* financeiro e prevenção à lavagem de dinheiro, temas que dialogam diretamente com os controles exigidos em contratações públicas de grande vulto.

A Lei de Licitações e Contratos Administrativos do Brasil (Lei nº 14.133/2021), sob a perspectiva de controle nas contratações públicas, também propõe mecanismos de defesa, quando traz a importância de práticas continuadas de prevenção a riscos e de controle interno, com adoção de tecnologia e subordinada ao controle social. La Tullaye (2025), ao abordar sobre a função do *compliance* no ordenamento francês, destaca que há um trabalho conjunto com o departamento jurídico, apresentando o controle interno como função de conformidade integrante da segunda linha de defesa, tal qual se observa no regramento de compras do Brasil:

Art. 169. As contratações públicas (...) sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:  
(...)

II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade; (Brasil, 2021) (grifamos)



Outro ponto importante trazido por aquela legislação é a importância trazida a implementação dos programas de integridade pelos fornecedores, seguindo orientações dos órgãos de controle, tratando, inclusive, como critério de desempate nas contratações, como atenuante sancionatória e até reabilitatória, sendo tal previsão legal encontrada nos artigos 25, §4º, 60, inciso IV, 156, inciso V, e 163, parágrafo único.

Entre as instituições francesas, a AFA e a *Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique* (HATVP) são referências na promoção da integridade e na regulação de conflitos de interesse, sendo uma focada nos indivíduos e a outra nas organizações, cuja cooperação técnica vem desde 2019 e contribui veementemente para a transparência e a integridade pública. Outra importante instituição francesa é a *Cour des Comptes*, equivalente ao TCU francês, um órgão de controle externo que atua na fiscalização do uso de recursos públicos e na emissão de relatórios com recomendações sobre governança e conformidade.

## 2.2 ESG (Environmental, Social and Governance)

A incorporação dos critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) na administração pública vem ganhando destaque tanto no cenário internacional quanto no contexto brasileiro. A literatura recente aponta para uma necessidade de adaptação das estruturas públicas às exigências de sustentabilidade, transparência e inovação, especialmente no âmbito das contratações públicas.

Silva e Leal (2022) ratificam a possibilidade de migração dessa teoria para aplicação no setor público, destacando que ele tem por meta e obrigação a instituição de políticas públicas que atendam seus compromissos, inclusive internacionais, como o cumprimento da Agenda 2030, cujo compromisso circunda o enfrentamento dos maiores desafios contemporâneos, contidos nos 17 ODS, relacionados, segundo os autores, na efetivação de direitos humanos, governança na gestão pública e promoção do desenvolvimento sustentável, considerando as dimensões social, econômica e ambiental, considerado tripé da sustentabilidade (*triple bottom line* – TBL), mas também a dimensão institucional, a qual se espera obter fortalecimento da governança com aumento da transparência e da confiança pública. Ben Ayed (2025) aborda a TBL elencando os *stakeholders* e suas expectativas voltadas no combate à corrupção, inclusão e diversidade, proteção social, segurança no trabalho, reciclagem, energia renovável, economia circular, transparência, desenvolvimento regional e outros mais.

No contexto europeu, a França tem se destacado como referência normativa e institucional. A aplicação da Diretiva Europeia de Relato de Sustentabilidade Corporativa (CSRD) representa não apenas uma obrigação regulatória, mas uma oportunidade estratégica para que o setor público possa se alinhar aos compromissos climáticos e sociais. O autor destaca que a ausência de diretrizes objetivamente claras pode





encarecer a implementação do ESG, especialmente nas administrações públicas de menor porte, a exemplo de inúmeros municípios brasileiros.

His (2020), noutra perspectiva, alerta para os riscos de retrocesso nas políticas climáticas e de governança, onde enfatiza que a neutralidade de carbono deve ser um eixo estruturante da ação pública. Argumenta, ainda, que a governança climática deve ser integrada aos processos decisórios dos governos locais, sob pena de perda de legitimidade e eficácia. Ben Ayed (2025) ao comentar a regulamentação europeia sobre sustentabilidade, destaca iniciativas como o *due diligence* abordando as diretrizes de dever de vigilância (CSDD), como também os mecanismos de ajuste de carbono nas fronteiras (MACF), as diretrizes de reporte de sustentabilidade (CSRD) e outros que impactam diretamente sobre as cadeias de valor.

A *Autorité des Marchés Financiers* (AMF), órgão regulador francês, por sua vez, vem reforçando a importância da transparência e da rastreabilidade dos impactos ESG nas finanças públicas, contribuindo com diretrizes específicas para fundos sustentáveis e investimentos públicos.

No cenário brasileiro, a Diretiva Europeia CSRD e CSDD inspiram a criação de normas para exigir relatórios de sustentabilidade e planos de vigilância em contratos governamentais.

Paludo et al. (2025) propõem um modelo estruturado de aplicação de ESG no setor público municipal, com base em pilares de governança, planejamento estratégico e sustentabilidade. Sua obra destaca a importância da liderança institucional e da integração entre planejamento orçamentário e metas para alcançar o ESG.

Pinto e Tavares (2022) contribui com reflexões sobre o financiamento de direitos fundamentais e a responsabilidade fiscal como dimensões indissociáveis da sustentabilidade pública. Sua abordagem conecta o ESG à justiça fiscal e à integridade institucional.

A literatura técnica também tem avançado. Irigaray e Stocker (2022) discutem a aplicação de práticas ESG em empresas estatais, políticas públicas ambientais e mecanismos de controle social. Já Santos *et al.* (2025, p. 7) analisa o ESG como uma evolução da responsabilidade social corporativa, com potencial de transformação institucional junto ao setor público.

A Lei nº 14.133/2021 introduz expressamente a sustentabilidade não somente como um dos objetivos das contratações públicas, mas também como um dos seus princípios norteadores:

- Art. 5º, inciso XII: Estabelece a promoção do desenvolvimento nacional sustentável como princípio legal das contratações públicas;
- Art. 11, inciso IV: Define o incentivo ao desenvolvimento nacional sustentável como um dos objetivos das contratações públicas;

Esses dispositivos abrem espaço para que os municípios exijam, por exemplo, produtos com menor impacto ambiental, fornecedores com práticas de inclusão social ou soluções inovadoras de baixo carbono e



até possam receber uma remuneração variável baseado nos critérios de sustentabilidade previstos no edital. A legislação brasileira oferece diversos instrumentos que viabilizam a incorporação de critérios ESG nas compras públicas, podendo destacar:

- Decreto nº 10.936/2022 – Política Nacional de Resíduos Sólidos, que regulamenta a logística reversa e a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos; e
- Decreto nº 7.746/2012, que estabelece diretrizes para a promoção do desenvolvimento sustentável nas aquisições públicas da administração federal, podendo ser adotado por estados e municípios;

Compete destacar que “A proposta ESG, que vem migrada da esfera privada para a pública, é sobretudo uma oportunidade para que a temática ganhe novo ânimo, contornos e seja interpretada sob uma ótica mais robusta” (Silva e Leal, 2022). Essas contribuições teóricas e empíricas demonstram que o ESG, longe de ser uma agenda exclusiva do setor privado, constitui um novo paradigma de governança pública, orientado por princípios de responsabilidade intergeracional, transparência e inovação, com alcance direto das compras públicas.

## 2.3 Inovação

A inovação no setor público tem ganhado destaque nas últimas décadas como um vetor essencial para a modernização do Estado, a melhoria dos serviços públicos e o fortalecimento da governança, sendo incentivada também nas compras governamentais no Brasil, quando se observa se tratar de um dos objetivos da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, inclusive, dando importância para a governança.

Art. 11. O processo licitatório **tem por objetivos:**

(...)

IV - **incentivar a inovação** e o desenvolvimento nacional sustentável.

Parágrafo único. **A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações** e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, **com o intuito de alcançar os objetivos** estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações. (Brasil, 2021) (grifamos)

A bem da verdade e diferentemente da inovação no setor privado, o qual visa predominantemente competitividade e lucro, inovar na administração pública segue orientada para o bem comum, a exemplo da inclusão social e da eficiência institucional para atendimento à políticas públicas, que, para Almeida (2022, p. 61) pode encontrar entraves na sua implementação, principalmente na esfera municipal, onde as barreiras culturais se destacam.



Giget (2025), ao analisar o contexto em que se inseriu os Jogos Olímpicos de Paris 2024, propõe um conceito de “inovação holística”, a qual integra aspectos tecnológicos, sociais, ambientais e culturais em uma abordagem sistêmica. A perspectiva por ele apresentada é particularmente relevante para a administração pública, por permitir o alinhamento da inovação com políticas de sustentabilidade, inclusão e legado urbano. Destaca ainda que o caso de Paris 2024 é emblemático por demonstrar como a inovação pode ser aplicada com responsabilidade fiscal, impacto social positivo e engajamento cívico.

Latour (2003) e Callon (1999), ao desenvolverem a *actor-network-theory*, contribuíram significativamente para a compreensão da inovação como um processo coletivo e distribuído, uma vez que suas abordagens destacam a importância da participação de múltiplos *steakhoades* – humanos e não humanos – na formulação das políticas públicas e na construção de soluções inovadoras. Essa visão é relativamente útil para que se possa desenhar políticas públicas participativas e para a implementação de tecnologias sociais, inclusive em contextos municipais.

No contexto brasileiro, a obra de Cavalcante e Camões (2017, p. 121-136) oferece uma análise abrangente sobre os desafios e oportunidades da inovação no setor público. Corroborando com Almeida (2022, p. 61) os autores destacam a importância de fatores como liderança e cultura organizacional, no contexto dos recursos humanos, incrementando o entendimento com a importância da capacidade estatal e do uso estratégico da tecnologia. Além disso, apontam para a necessidade de institucionalizar a inovação por meio de marcos legais, laboratórios de inovação e redes colaborativas.

Vale a pena destacar autores como Magaldi e Salibi Neto (2018) que, embora tragam o foco dos seus estudos predominante ao setor privado, oferecem *insights* valiosos sobre gestão participativa, cultura de inovação e liderança adaptativa, que podem ser aplicadas ao setor público. Nota-se que suas ideias têm sido progressivamente incorporadas como experiências de gestão pública inovadora, especialmente em municípios que buscam maior horizontalidade, autonomia e engajamento com seus agentes públicos.

Com o intuito de convergir estes subtópicos para a modernização das contratações públicas, é imperioso entender como será processado o estudo, sob aspectos metodológicos, como será demonstrado a seguir.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa que, para Bardin (2019), considera o contexto e sua interpretação, flexibilidade, estruturas narrativas, elementos atípicos e subjetividade. Além disso propõe caráter exploratório sob o entendimento de Gil (2022), ao trazer o objetivo de tornar o problema explícito e contribuir na construção de hipóteses para estudos posteriores.



Dentre as possibilidades de delineamento da pesquisa propostas por Gil (2022) o estudo vale-se de fontes documentais e bibliográficas, expondo ainda estudo de caso relevante para a aplicação comparativa aos conhecimentos obtidos junto a cultura francesa, destacando ainda a aplicação de técnicas que envolveram a coleta de dados mediante a observação dos conteúdos abordados por docentes da Universidade de Sorbonne, com respectiva análise documental do material apresentado por eles.

O artigo propõe a aplicação empírica dos conhecimentos adquiridos durante os estudos da disciplina “Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional” naquela instituição francesa como motriz junto a administração pública brasileira, iniciando-se com os materiais de apoio disponibilizados pelos docentes, cujos temas foram: *Conformité, Définition organisation, outils et champs d'actions* (La Tullaye, 2025); (b) *Innovations JO Paris 2024* (Giget, 2025), *Innovation et progrès: dynamique historique* (Giget, 2025), *Prospective 2050: Megatrends, Risques Majeurs e Grandes Trasitions* (Giget, 2025) e *Stratégies d'innovation 2025 – 2035: Les 10 priorités* (Giget, 2025); e (c) *Les stratégies ESG: Levier Incontournable de la Performance Globale de l'Enterprise et de la Gestion des Risques* (Ben Ayed, 2025). A partir destes conteúdos, distribuídos pelos professores, foram examinados princípios e práticas de conformidade, critérios ESG, mecanismos de prevenção à corrupção e à lavagem de dinheiro, proteção de dados, responsabilidade social corporativa e experiências internacionais de inovação em compras públicas, complementando-o com o apoio bibliográfico referenciado no tópico anterior.

Com base nas informações anteriormente apresentadas, é possível observar uma síntese dos procedimentos metodológicos aplicados ao estudo na demonstração trazida pelo Quadro 1.

**Quadro 1 – Matriz de Opções Metodológicas**

| ETAPA                               | TÉCNICAS E FERRAMENTAS                | DESCRIÇÃO                                                                                                             |
|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Quanto ao Objetivo:</b>          | Exploratória                          | - explicitar a problemática brasileira para posterior construção de hipóteses de estudo                               |
| <b>Natureza da Pesquisa:</b>        | Qualitativa                           | - análise documental com interpretação subjetiva                                                                      |
| <b>Coleta de Dados:</b>             | Fontes documentais e bibliográficas   | - materiais de apoio de classe<br>- obras literárias<br>- documentos administrativos<br>- publicações de organizações |
| <b>Técnicas de Coleta:</b>          | Coleta de dados e pesquisa documental | - Pesquisa de materiais de apoio, conteúdos bibliográficos e normativos legais                                        |
| <b>Técnicas de Análise:</b>         | Observação e pesquisa documental      | - Coleta de informações prestadas pelos docentes durante o curso<br>- análise dos materiais de apoio e bibliográficos |
| <b>Apresentação dos resultados:</b> | Estrutura clássica                    | Realização de teses e publicação em periódicos                                                                        |
| <b>Unidade de Análise:</b>          | Administração Pública Brasileira      |                                                                                                                       |
| <b>Período de análise:</b>          | 12/05/2021 a 15/05/2025               |                                                                                                                       |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025)



Em suma, os dados coletados permitem levantar hipóteses de estudos complementares que trazem importância ao presente estudo, por estimular pesquisas que viabilizem a integração dos pilares *compliance*, ESG e inovação, transformando as contratações públicas, considerando os resultados ora obtidos e as respectivas discussões.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A integração dos critérios ESG com a gestão pública municipal representará uma resposta estratégica para demandas contemporâneas que exigem transparência, responsabilidade e desenvolvimento sustentável na administração pública. Diante desse e outros fatores, a inovação no setor público tem se tornado um imperativo para enfrentamento dos desafios contemporâneos, principalmente pelos entes subnacionais, a exemplo da escassez de recursos, das demandas sociais crescentes e da necessidade de maior transparência. Além disso, a implementação de práticas de *compliance* e dos critérios ESG em contratações públicas pode contribuir para criação de ambientes de negócios mais éticos e sustentáveis.

Estendendo-as para as empresas que pretendem se relacionar com a administração pública, exigências específicas nos instrumentos convocatórios podem criar diferenciais para atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Dessa forma, empresas que passarem a adotar práticas e critérios que venham a ser propostos, a exemplo de programas de integridade, tendem a se tornar mais competitivas e a atrair investimentos, o que, por sua vez, poderá gerar benefícios econômicos e sociais para a sociedade como um todo.

A adoção de critérios ESG nas contratações públicas também pode incentivar a inovação e a adoção de tecnologias mais limpas e eficientes, contribuindo para a mitigação dos impactos ambientais e para o desenvolvimento sustentável.

É importante destacar que a adoção de práticas de *compliance* e de critérios ESG nas contratações públicas não é uma tarefa simples e requer um esforço conjunto de todos os *stakeholders*, incluindo gestores públicos, empresas e sociedade civil. A implementação dessas práticas demanda uma mudança cultural, além da criação de mecanismos de monitoramento e avaliação que garantam a sua efetividade.

A análise das abordagens e dos documentos disponibilizados por docentes da Universidade de Sorbonne evidencia que a integração dos elementos *compliance*, ESG e inovação aplicado às contratações públicas é essencial para a modernização da administração pública, promovendo transparência, sustentabilidade e eficiência.





O *compliance* nas contratações públicas envolve a implementação de programas de integridade que contemplam políticas, procedimentos e controles internos para prevenir irregularidades. Os programas de integridade previstos na Lei nº 14.133/2021 e detalhados no Decreto nº 12.304/2024 estabelecem requisitos claros para a adoção de práticas de *compliance* nas contratações públicas, incluindo auditorias, canais de denúncia e monitoramento contínuo, além da previsão de treinamentos. Dada a importância, existe um prazo de seis meses a ser observado pelos fornecedores para implantação após a assinatura do contrato.

Nos últimos 30 anos, as jurisdições da UE implementaram um conjunto abrangente de regras de conformidade que cobrem diferentes áreas, abrangendo:

- Lavagem de dinheiro e terrorismo (na década de 1990, para cumprir as diretrizes da ONU e da FATF, ganhando forças com os atos do 11 de setembro nos EUA);
- Abuso de Mercado (Em 2005, como primeira diretiva para evitar negociações com informações privilegiadas e manipulação de mercado);
- Privacidade de Dados (Em 1978, como primeira lei na França e a criação da CNIL como autoridade de proteção de privacidade de dados, com regulamentação europeia implementada em 2018);
- Regras anticorrupção (Em 2017 a França cria uma autoridade específica para evitar a corrupção);
- Ética corporativa (em 2014, com iniciativas implementadas para proibir determinados comportamentos e promover outros e melhorar a transparência); e
- Dever de Cuidar (com a criação de entidades específicas). (La Tullaye, 2025, tradução nossa)

A conformidade fortalece a governança e reduz riscos de corrupção, fraudes e má gestão, sendo instrumento utilizado como critério de desempate em licitações. Atua como mecanismo preventivo e corretivo, assegurando a observância dos princípios legais e éticos, cuja efetividade depende do engajamento da liderança e da cultura organizacional, que deve superar a resistência e a “cultura do medo” presente em muitos quadros públicos (La Tullaye, 2025), principalmente naquelas organizações de menor porte, onde, segundo Almeida (2022, p. 61) é possível observar barreiras culturais como entraves a inovação no setor público, a exemplo do burocratismo, autoritarismo, aversão a inovação, paternalismo e reformismo, o que pode comprometer a efetividade das compras governamentais que se almeja e, fatalmente, culminar no uso incorreto do erário.

La Tullaye (2025) entende que a construção de políticas públicas mais íntegras, sustentáveis e inovadoras no âmbito municipal exige o fortalecimento de mecanismos de governança e conformidade. Para tanto propõe como estudo de caso o Programa de Conformidade denominado ACME France, referência para demonstrar como práticas consolidadas no setor privado europeu podem ser traduzidas em estratégias eficazes de integridade e de controle no setor público local.

“O programa da ACME France (a) estabelece uma governança clara, com o *Chief Compliance Officer* (CCO) responsável pelo controle interno, sob supervisão de um comitê de vigilância; (b) enfatiza a identificação de riscos regulatórios e operacionais por meio de redes profissionais e comitês de aprovação; (c) mantém políticas, procedimentos e notas operacionais atualizadas, com revisões periódicas; (d) prevê treinamentos obrigatórios e específicos sobre temas como ética, conflito de interesses e lavagem de dinheiro;



(e) adota um modelo de três níveis de controle: operacional, especializado e independente; (f) prevê relatórios regulares para órgãos internos, reguladores e partes interessadas; e (g) prevê relatórios regulares para órgãos internos, reguladores e partes interessadas” (La Tullaye, 2025).

Equiparando a Administração Pública nacional, a lógica do Programa ACME pode (a) ser aplicada com a criação de comitês de integridade compostos por agentes públicos efetivos e representantes da sociedade civil, além do fortalecimento das controladorias internas e da contratação de auditorias independentes; (b) exigir análise de riscos antes da celebração de contratos, convênios ou parcerias público-privadas; (c) elaborar códigos de conduta, manuais de integridade e regulamentos internos, promovendo uma cultura organizacional orientada à ética e à legalidade; (d) capacitar continuamente os agentes públicos dada a essencialidade para garantir efetividade nas políticas de integridade e no alinhamento com os princípios ESG; (e) ser adaptada à gestão municipal com a atuação coordenada entre secretarias, controladorias e Tribunais de Contas; (f) publicar relatórios de integridade, painéis de risco e indicadores de desempenho em portais de transparência fortalece a *accountability* e o controle social e (g) dar flexibilidade por ser essencial para a gestão executiva, especialmente diante de mudanças legislativas, crises sanitárias ou transformações tecnológicas.

Para que a conformidade funcione, torna-se necessário definir indicadores específicos para cada ponto de análise. “Os indicadores são instrumentos de medição que fornecem informações sobre o resultado da execução da estratégia, comunicando o alcance das metas e sinalizando a necessidade de ações corretivas sendo, portanto, um teste permanente da validade da estratégia”. (TCU, 2020)

Almeida (2022), ao abordar a gestão por competências na Lei de Licitações e Contratos, por exemplo, ensina que a definição de indicadores que possibilite mapear, desenvolver e avaliar competências na Administração Pública, viabilizará ao gestor público otimizar os trabalhos administrativos essenciais para o atendimento das políticas públicas, demonstrando tamanha importância.

Outro ponto importante abordado se refere a incorporação dos critérios ESG, ampliando o escopo das contratações e promovendo impactos ambientais, sociais e de governança positivos. Na perspectiva trazida por Ben Ayed (2025), a adoção sistemática desses critérios nas licitações contribui para o desenvolvimento sustentável, alinhando a administração pública às melhores práticas internacionais e à legislação vigente. Para o autor, a expectativa dos stakeholders está em uma crescente demanda por ética, transparência, combate à corrupção, respeito aos direitos humanos e práticas sustentáveis em toda a cadeia logística.

A integração com o ESG também estimula a inovação, quando se demandar soluções tecnológicas e organizacionais que permitam conciliar a eficiência econômica com a responsabilidade socioambiental. Por outro lado, Ben Ayed (2025) ressalta possível riscos ESG, quando a não observância de critérios ambientais,



sociais e de governança pode resultar em riscos jurídicos e financeiros significativos, além de danos reputacionais à organização.

Sabe-se que a legislação brasileira possui influência dos Estados Unidos e da Alemanha, em seu sistema de competências, mas também traz traços franceses. Dito isso, acompanhando percebe-se que a legislação europeia e brasileira converge para a exigência de *due diligence* e transparência na cadeia de suprimentos, com impactos positivos na reputação e na sustentabilidade dos contratos (La Tullaye, 2025). Nos ensinamentos de Ben Ayed (2025) podemos complementar que esse tipo de abordagem estimula a inovação, isso porque exigir soluções permitem conciliar eficiência econômica e sustentabilidade, como uso de tecnologias limpas, inclusão social e governança ética.

Já na análise da inovação destacada nos documentos analisados, percebe-se tratar de um vetor fundamental para superar barreiras institucionais, como a rigidez burocrática e a cultura do medo. Com isso, facilita a adoção de novas tecnologias e processos que aumentam a transparência e a participação social (La Tullaye, 2025; Ben Ayed, 2025), tendo como exemplos práticos a inclusão do uso de plataformas digitais para gestão de contratos e para auditorias automatizadas, com o intuito de promover maior controle e agilidade.

Por outro lado, os arquivos ressaltam desafios significativos, como a necessidade de capacitação contínua dos servidores, a complexidade de uma regulamentação eficaz e a resistência cultural, denotada pela insegurança dos agentes públicos para mudanças. Na visão de La Tullaye (2025) e Reis (2022, p. 88) o extenso, confuso e controverso conjunto de normas jurídicas prejudicam a eficiência administrativa, especulando o que poderia dificultar a implementação integrada dessas práticas de *compliance*, ESG e inovação e até propiciar a corrupção nas contratações públicas, então, como não possuir tal insegurança. Para mitigar essas barreiras, propõe-se um modelo de governança adaptativa, com liderança comprometida, incentivos à inovação e monitoramento constante e *due diligence*, combinando:

- Capacitação e sensibilização dos servidores;
- Programas de integridade adaptativos;
- Inclusão sistemática de critérios ESG nos editais;
- Incentivos à inovação sustentável; e
- Monitoramento e auditoria contínuos com uso de tecnologias digitais.

Almeida (2022) ressalta que a gestão deve ser inovadora sem afastar o regramento a que está sujeito e que não há obrigação de aceitar toda e qualquer inovação, mas que deve se abrir para as possibilidades, já que a avaliação da implementação deve considerar aspectos qualitativos e quantitativos, que só poderá ser extraído com as auditorias periódicas, *due diligence* e indicadores de desempenho alinhados aos critérios ESG e ao *compliance*.



Buscando uma atuação disruptiva da gestão pública brasileira, observe o estudo de caso apresentado por Giget (2025). Trata-se de um *case* de sucesso no quesito inovação ao viabilizar um megaevento esportivo em uma cidade sem muitas arenas para sua realização.

#### 4.1 Estudo de Caso: Os Jogos Olímpicos (JO) de Paris 2024

Inicialmente Giget (2025) contextualiza a inovação holística e a TBL quando apresenta o rompimento do modelo tradicional de megaeventos dispendiosos ao priorizar a utilização de estruturas temporárias, a exemplo dos estádios móveis, e a reutilização de espaços já existentes, reduzindo o impacto ambiental e os custos de manutenção pós-evento; doação dos mobiliários utilizados a instituições sociais, promovendo a economia circular e o combate ao desperdício; e parceria voltadas à acessibilidade de atletas paralímpicos, envolvendo políticas públicas urbanas (Giget, 2025).

Acerca destas práticas, percebe-se que a Administração Pública pode contar com um novo modelo de gestão, cujas práticas podem ser replicadas localmente, como a adoção de estruturas modulares para eventos públicos, afastando o fim contratual em si mesmo, reaproveitamento de materiais e parcerias com cooperativas de reciclagem e inovação social.

A Governança, Conformidade e Eficiência Econômica também foram contextualizadas por Giget (2025). A prática de governança dos Jogos de Paris 2024 foi marcada pelo financiamento majoritariamente privado (95%), com orçamento controlado e superávit de €27 milhões. O autor também destaca a transparência e uma prestação de contas, com participação da sociedade civil e auditoria independente e, ainda, a mobilização de milhares de voluntários capacitados, que culminaram na redução de custos operacionais, além de promover engajamento cívico.

Essa experiência também pode ser incorporada pela gestão pública municipal, ao buscar contratações públicas por meio de parcerias público-privadas, com propositura de cláusulas ESG, criação de conselhos de transparência e de programas de voluntariado institucionalizados.

Segundo Giget (2025) o evento ainda propiciou inclusão social e igualdade total de gênero, mencionando atendimento médico gratuito e universal, acesso gratuito a jogos pela população vulnerável, acessibilidade plena e alimentação gratuita e de qualidade aos atletas, dentre inúmeras outras ações, que reforçaram o papel do Estado como agente de inclusão e de humanização dos serviços públicos, que podem ser adaptadas a programas municipais que tenham foco na gratuidade, equidade de gênero e acessibilidade e outras experiências que tenham elementos centrais na formulação de suas políticas públicas.

Concluindo seu conteúdo, Giget (2025) destacou que todo o estudo para a realização dos JO Paris 2024 trabalhou o lema do país: *Liberté-Egalité-Fraternité* (Liberdade, Igualdade e Fraternidade) e mapeou



todos os riscos que qualquer decisão tomada pelo comitê gestor pôs em prática, inclusive da polêmica teatral na cerimônia de abertura, se tratando de mais uma lição a ser aprendida pela gestão pública brasileira. É preciso afastar-se da cultura do medo, que atua sob a égide do Código do Fracasso, do jurista argentino Roberto Dromi, para tanto, o primeiro passo é fortalecer o Estado para superar qualquer obstáculo que possa travar a administração, principalmente no que se relaciona à inovação nas contratações públicas, para que, somente assim, possa entregar o resultado esperado.

Em síntese, os resultados indicam que a articulação entre *compliance*, ESG e inovação é imprescindível para transformar as contratações públicas, garantindo maior eficiência, sustentabilidade e governança ética, conforme as diretrizes e práticas apontadas nos documentos analisados. Espera-se que essa integração resulte em maior transparência, redução de riscos e promoção do desenvolvimento sustentável, fortalecendo a governança pública e a confiança da sociedade nas instituições, gerando valor social, ambiental e econômico.

A inovação deve ser entendida como progresso, a exemplo dos ensinamentos trazidos pelos JO Paris 2024, proporcionando melhor resultado para os cidadãos, seja na prestação de serviços ou na entrega que se espera, no entanto, Giget (2025) ressalta que o progresso só tem valor se for inclusivo e acessível a todos, seguindo as ideias de Aristóteles e pensadores do século XIX.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada por este artigo evidencia que a modernização das contratações públicas brasileira demanda a integração efetiva dos princípios de conformidade, sustentabilidade, governança e inovação, conforme destacado nas experiências e fundamentos apresentados por renomados professores franceses da Universidade de Sorbonne, especialmente La Tullaye, Ben Ayed e Giget, todos pela disciplina “Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional”. O conhecimento compartilhado por esses docentes foi fundamental para compreender que a conformidade não se limita ao cumprimento formal da legislação, mas envolve a construção de sistemas de integridade robustos, capazes de prevenir riscos, fraudes e corrupção, promover a ética e garantir a transparência em todas as etapas do processo de contratação pela administração pública.

La Tullaye (2025) demonstrou a relevância de mecanismos como *due diligence*, planos de combate a fraudes e a corrupção, bem como monitoramento contínuo, que podem e devem ser adaptados à realidade brasileira, inclusive pelos entes subnacionais. A experiência francesa com a *Loi Sapin II* e a *Loi de Vigilance* evidencia a importância de políticas públicas que integrem prevenção, detecção e remediação de irregularidades, articulando *compliance* e critérios ESG de forma transversal e estratégica.





O estudo de caso do programa de conformidade da ACME France, apresentado por La Tullaye (2025), demonstra a possibilidade de adaptação de práticas consolidadas no setor privado europeu à realidade do setor público, considerando nesta a gestão pública brasileira, inclusive as municipais de pequeno porte. A estrutura de governança, o mapeamento de riscos, a normatização interna, as capacitações continuadas e os mecanismos de controle e transparência representam pilares fundamentais para a construção de uma administração local mais íntegra, eficiente e alinhada aos critérios ESG.

Ao incorporar tais práticas, os municípios podem fortalecer sua capacidade institucional de atendimento de políticas públicas por meio das compras governamentais, prevenindo irregularidades e promovendo a inovação, o que amplia a confiança da sociedade assistida nas instituições públicas. Percebe-se que a conformidade, nesse contexto, deixa de ser apenas uma exigência legal e passa a ser um instrumento estratégico de transformação da cultura organizacional e de geração de valor público.

A manifestação para valorização da inovação como vetor indispensável para a superação de barreiras institucionais foi trazida durante o estudo, considerando, a resistência a mudanças evidente na cultura organizacional e a carência na capacitação de agentes públicos que alcance, de fato, resultados. A adoção de tecnologias, novos modelos de governança e instrumentos de monitoramento contínuo, inspirados em conhecimento e práticas internacionais, amplia a eficiência, a sustentabilidade e a credibilidade das contratações públicas.

A análise da conformidade remete ainda a observância ao cumprimento de políticas públicas. Silva e Leal (2022) destacam que a forma de condução e alavancagem para o desenvolvimento e enriquecem o povo literalmente (monetário) e ainda sob o olhar social, cultural e ambiental, que remetem a sustentabilidade. Os autores destacam que a criação do índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA) pelo TCU com sua metodologia auspiciosa e demonstração da aptidão para o controle das ações, de forma concreta e eficaz, permitem extrapolar ações de ESG também para entes fora da sede federal brasileira, trazendo agendas, programas, projetos e ações que, em melhoria, passam a ser muito mais consistentes e efetivas.

A convergência entre os marcos regulatórios brasileiros e as boas práticas internacionais demonstram existir um terreno fértil para a institucionalização das estratégias ESG, inclusive na administração pública municipal. A Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos), aliada a decretos e planos nacionais, oferece o respaldo jurídico necessário para transformar as contratações públicas em instrumentos de inovação, inclusão e sustentabilidade.

Do ponto de vista estratégico, Ben Ayed (2025) ensina que a adoção de critérios ESG nas contratações públicas fortalece a reputação institucional, reduz riscos e estimula a inovação. Ainda é possível afirmar que a incorporação de critérios ESG e de mecanismos de *compliance* e para mitigação da



insegurança jurídica dos agentes públicos contribuem para a melhoria dos serviços prestados à sociedade e para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Esses desafios que causam a insegurança jurídica nas contratações públicas, via de regra, decorrem da multiplicidade de normas, riscos de responsabilização pessoal do agente público e ambiguidades regulamentares, no entanto, a legislação recente busca mitigar esses riscos por meio de *due diligence*, com definição clara de responsabilidades e mecanismos de proteção a denunciantes, tendendo a compatibilizar as ações de governança aos 12 princípios integrados da OCDE, além de buscar atender aos 17 ODS da melhor maneira, por meio de políticas públicas. Para tanto, importante que a capacitação da equipe seja realizada garantindo sua efetividade para obtenção dos resultados. Acerca da ênfase ora trazida, Reis (2022, p. 391) apresenta uma recomendação UE 2017/1805, no âmbito da União Europeia, demonstrando não se tratar, apenas, de uma preocupação brasileira, uma ênfase à imprescindibilidade de profissionalização da profissão de comprador público, considerando três pilares: desenvolvimento de arquitetura apropriada, recursos humanos e sistemas.

Ao adotar esse modelo, os municípios não apenas cumprem com suas obrigações legais, mas permite que a gestão pública se posicione como protagonistas na construção de um novo paradigma de governança pública – mais transparente, resiliente e comprometido com as futuras gerações, o que será possível apenas se o gestor ousar sair da zona de conforto e romper a barreira cultural do medo que gera o ‘apagão das canetas’.

Observando o modelo adotado nos JO Paris 2024, demonstra-se ser possível realizar grandes projetos públicos com responsabilidade fiscal, inclusão social e inovação sustentável, como demonstrado por Giget (2025). Para a administração pública municipal brasileira, trata-se de uma oportunidade de repensar práticas tradicionais, adotando soluções criativas, colaborativas e centradas no cidadão. Contudo, a replicação de modelos como este requer planejamento estratégico com foco em resultados e legados, contratações públicas com critérios ESG, participação ativa da sociedade e mecanismos efetivos de controle social.

Em síntese, a interlocução acadêmica com a Universidade de Sorbonne permitiu identificar caminhos concretos para fortalecer a governança, promover a sustentabilidade e consolidar práticas inovadoras no setor público brasileiro, ressaltando a importância da apresentação de indicadores que permitam uma avaliação continuada de toda implementação inovadora. A bem da verdade, a definição de métricas não é tarefa fácil e deve ter uma relação entre o que se pretende avaliar e os atores nela envolvidos, sendo imperioso adotar indicadores tangíveis, o que não impede de atualizações sempre que estes estejam na iminência de ineficácia funcional.

Como limitação do estudo, o artigo se manteve a análise documental, revisão bibliográfica e estudo de caso, o que pode restringir a abrangência empírica, bem como propôs as experiências francesas a uma



adaptação teórica, o que pode limitar a generalização dos resultados e sua recomendação, apesar da potencialidade apresentada. Por fim, embora apresentada a sua necessidade, percebe-se uma limitação de indicadores práticos e ferramentas de monitoramento utilizada em ambientes públicos no Brasil.

As limitações supra não invalidam a relevância do estudo, mas oportunizam pesquisas futuras com abordagem empírica ampliada da implementação de *compliance*, ESG e inovação nos municípios; testes de implementação em diferentes contextos e desenvolvimento de indicadores específicos para a realidade brasileira; e efeitos da inserção de critérios ESG sobre a competitividade e sustentabilidade de fornecedores.

Posto isso e dado o estudo realizado, sugere-se que os gestores públicos brasileiros analisem a possibilidade de incorporação sistemática dos ensinamentos franceses adaptada a realidade de cada ente, enfatizando a integração entre *compliance*, ESG e inovação, cuja conclusão defende a uma condição imprescindível para a efetividade, a ética e a modernização das contratações públicas.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. S. **Nova Lei de Licitações e Contratos: Perfil Profissiográfico e Mapeamento das Competências para as Funções Essenciais de Compras Governamentais nos Municípios Sergipanos**. São Paulo: Dialética, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro (trad.). Ver. Amp. Lisboa: Edições 70.

BEN AYED, Hanen. (2025). Les stratégies ESG: Levier Incontournable de la Performance Globale de l'Enterprise et de la Gestion des Risques. Aula ministrada em: 15 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

BRASIL. Decreto nº 7.746 de 05 de junho de 2012. **Regulamenta o art. 3º da lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm)> Acesso em: 01 Jul. 2025.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)> Acesso em: 01 Jul. 2025.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 10.936 de 12 de janeiro de 2022. **Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 159, n. 8-A, p. 2-6, 12 Jan. 2022. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=12/01/2022&jornal=600&pagina=2&totalArquivos=6>> Acesso em: 01 Jul. 2025.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 12.304 de 09 de dezembro de 2024. **Regulamenta o art. 25, § 4º, o art. 60, caput, inciso IV, e o art. 163, parágrafo único, da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre os parâmetros e a avaliação dos programas de integridade, nas hipóteses de contratação de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, de desempate de propostas e de reabilitação de licitante ou contratado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Diário





**CRA-DF**  
Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 161, n. 237, p. 9-10, 10 Dez. 2024. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=10/12/2024&jornal=515&pagina=9&totalArquivos=223>> Acesso em: 01 Jul. 2025.

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 150, n. 148, p. 1-3, 2 Ago. 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/Lei14133>> Acesso em: 01 Jul. 2025.

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 162, n. 61-F, p. 1-23, 1 Abr. 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/Lei14133>> Acesso em: 01 Jul. 2025.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** 3 ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_organizacional\\_3\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf)>. Acesso em: 01 Jul. 2025.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial de combate à fraude e à corrupção: controles preventivos na administração pública.** 2 ed. Brasília: TCU, 2018. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\\_combate\\_fraude\\_corrupcao\\_2\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf)>. Acesso em: 01 Jul. 2025.

CALLON, Michel. **Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay.** In: LAW, John (Ed.). Power, action and belief: a new sociology of knowledge? London: Routledge, 1984. Disponível em

<<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>>. Acesso em: 01 Jul. 2025.

CARPENTIER, Jean-Baptiste. Tracfin, la cellule anti-blanchiment, outil au coeur de la lutte contre la corruption. IN M. Hunault, dir., **La Lutte contre la corruption, le blanchiment, la fraude fiscale.** Paris : Presses de Sciences Po, 2017.

CARVALHO, Karine C. C. **Compliance no combate à fraude organizacional e à corrupção.** Coimbra: Coimbra Dissertations, 2018. Disponível em

<<https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/85846/1/Tese%20Karine%20Vers%C3%A3o%20En>>. Acesso em: 01 Jul. 2025.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. **Inovação Pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores.** In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea/ENAP, 2017. Disponível em:

<[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf)>. Acesso em: 29 Jun. 2025.

FRANÇA. Autorité des Marchés Financiers. **AMF updates its policy following its decision to comply with ESMA guidelines on the names of ESG funds.** Paris, 2023. Disponível em: <<https://www.amf-france.org/en/news-publications/news/amf-updates-its-policy-following-its-decision-comply-esma-guidelines-names-esg-funds>>. Acesso em: 29 Jun. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.28. ISBN 9786559771653. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>>. Acesso em: 01 Jul. 2025.

HIS. Stéphane. Perfil e publicações. Global Chance, 2020. Disponível em: <<https://global-chance.org/Stephane-His>>. Acesso em: 29 Jun. 2025.

IRIGARAY, Hélio A. R.; STOCKER, Fabrício. ESG: novo conceito para velhos problemas. **Revista de Administração da FGV EBAPE**, v. 20, n. 3, p. 1–15. Rio de Janeiro: FGV, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/YKyfRmPDHhtGm3LG8jW6DQM/>>. Acesso em: 29 Jun. 2025.



LATOUR, Bruno. **Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Disponível em: <<https://academic.oup.com/book/52349>>. Acesso em: 29 Jun. 2025.

LA TULLAYE, Roland de. (2025). Conformité – Partie 1. Aula ministrada em: 12 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

\_\_\_\_\_. Conformité – Partie 2. Aula ministrada em: 12 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

GIGET, Marc. (2025). Innovation et progrès: dynamique historique. Aula ministrada em: 14 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

\_\_\_\_\_. Prospective 2050 Megatrends Risques majeurs Grandes transitions. Aula ministrada em: 14 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

\_\_\_\_\_. Stratégies d'innovation 2025 - 2035. Aula ministrada em: 14 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

\_\_\_\_\_. Innovation Holistique pour les JO Paris 2024. Aula ministrada em: 14 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

SALIBI NETO, José; MAGALDI, Sandro. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo: Gente, 2018.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OECD, 2021.

Disponível em: <<http://bit.ly/3qFjsDz>>. Acesso em: 01 Jul. 2025

PINTO, Élica G.; TAVARES, Francisco M. M.. Em busca dos Direitos Fundamentais: parâmetros para uma reconstrução dogmática do Direito das Finanças Públicas. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, n. 125, Jul/Dez/2022. Belo Horizonte: UFMG, 2022. Disponível em:

<[https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/elidagrazianepinto\\_em\\_busca\\_dos\\_direitos\\_fundamentais\\_parametros\\_para\\_uma\\_reconstrucao\\_dogmatica\\_do\\_direito\\_das\\_financas\\_publicas\\_0.pdf](https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/elidagrazianepinto_em_busca_dos_direitos_fundamentais_parametros_para_uma_reconstrucao_dogmatica_do_direito_das_financas_publicas_0.pdf)>. Acesso em: 29 Jun. 2025.

REIS, Luciano E. **Compras Públicas Inovadoras**. 1ª ed. Belo Horizonte: Forum, 2022.

SILVA, C. R.; SANTOS, J. L. **A teoria ESG nas contratações públicas**. Blog Observatório da Nova Lei de Licitações. Belo Horizonte: Fórum. 2022. Disponível em:

<<https://www.novaleilicitacao.com.br/2022/02/22/a-teoria-esg-nas-contratacoes-publicas/>>. Acesso em: 01 Jul. 2025.



## **CONSTRUINDO PONTES PARA O AMANHÃ: ESPIRITUALIDADE E LEGADO NA ADMINISTRAÇÃO, UMA ANÁLISE DA HISTÓRIA DA PROFISSÃO, MEMÓRIA INSTITUCIONAL E CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS EM TEMPOS DE MUDANÇA**

### **Resumo**

Este artigo investiga como passado, presente e futuro se articulam para gerar valor público na Administração Brasileira. O estudo parte do seguinte problema de pesquisa: em organizações brasileiras de administração, maior integração entre memória institucional, espiritualidade no trabalho e governança/ESG está associada a níveis superiores de legado social mensurável, quando controlados porte, setor e maturidade de governança. Adotamos abordagem qualitativa, exploratória e explicativa, com análise documental e bibliográfica de materiais públicos recentes, organizada por protocolo replicável e examinada por análise de conteúdo e análise temática orientada por mecanismos. Os resultados mostram três condições que favorecem a conversão de valores em resultados. Ritos e registros públicos, como atas, portarias e organogramas, estabilizam expectativas e sustentam a continuidade. A tradução de propósito e ética em rotinas e indicadores torna a prestação de contas mais clara e auditável. A espiritualidade no trabalho, entendida como sentido e coerência ética, fortalece a coesão e a adesão às práticas, reduzindo formalismo. Propomos indicadores observáveis de legado social continuidade de programas, abertura informacional padronizada e reconhecimento externo e sugerimos caminhos práticos dados abertos e cooperação CRA/CFA–Academia. Conclui-se que arquivar bem, medir o que importa e viver o propósito aumenta a probabilidade de legados mensuráveis e úteis à sociedade.

Palavras-chave Administração Brasileira; Memória Institucional; Espiritualidade no Trabalho; Governança e ESG; Legado Social.

### **1. INTRODUÇÃO**

A profissão de Administração no Brasil amadureceu à sombra de marcos institucionais nítidos, regulatórios e associativos, e agora se vê convocada a responder a dilemas de uma nova ordem: digitalização acelerada, governança orientada por propósito, métricas ESG, recomposição do trabalho e reconfigurações públicas e privadas. O quadro não é homogêneo. Há tensões entre velocidades tecnológicas e ritmos organizacionais, entre métricas de desempenho e sentidos de pertencimento, entre memória institucional e urgências do amanhã.

A literatura sugere que esses vetores só se tornam inteligíveis quando conectamos história profissional, espiritualidade como dimensão de sentido e legado social como critério de valor público e organizacional (IBGC, 2023; B3, 2022).

O contexto brasileiro fornece arcabouço normativo importante como a Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965, regulamentou o exercício profissional e estruturou o Sistema CFA/CRAs, permitindo ancorar a identidade ocupacional e disciplinar o campo de atuação (Brasil, 1965). Esse marco é reiterado por fontes oficiais e por compilações legislativas que preservam a memória normativa da profissão (Brasil, 1965).

No plano contemporâneo, duas dinâmicas atravessam a Administração Brasileira:

A primeira diz respeito à governança, no qual se tem o Código das Melhores Práticas do IBGC, em sua 6ª edição, enfatiza propósito, transparência e equidade como princípios que vinculam organizações e sociedade, conectando performance e impactos de longo prazo. Essa orientação aproxima a discussão de legado, já que o código explicita a interdependência entre organização, partes interessadas e meio ambiente (IBGC, 2023).

A segunda dinâmica envolve ESG em que a B3 tem difundido guias e rotas de implementação, ao passo que diagnósticos setoriais mostram aumento consistente da



divulgação de relatórios em empresas do Ibovespa, indicador de institucionalização de práticas que transcendem o discurso reputacional (B3, 2022; PwC Brasil, 2023).

Esse pano de fundo dialoga com uma terceira camada muitas vezes negligenciada: espiritualidade no trabalho na qual a literatura brasileira, ainda que dispersa, descreve a espiritualidade como busca de significado, pertença e valores internalizados que modulam bem-estar e engajamento, com potenciais efeitos sobre a ética cotidiana e a responsabilidade social (Barreto, 2020; Silva Filho, 2015).

Revisões recentes indicam lacunas empíricas e metodológicas, sugerindo um campo promissor para investigações com protocolos mais rigorosos e base de dados nacionais (Reis, 2014; RSL 2013–2023).

No Sistema CFA/CRAs, o tema do legado tem ganhado expressão pública por meio de iniciativas e lideranças identificáveis, o que permite ancorar a discussão em evidências. Em 9 de janeiro de 2025, o Administrador Leonardo Macedo foi reconduzido à presidência do Conselho Federal de Administração para o biênio 2025–2026, fato noticiado pelo próprio CFA e associado a uma agenda de continuidade institucional (CFA, 2025).

No Distrito Federal, o CRA-DF confirmou Hélio Queiroz da Silva como presidente para o biênio 2025–2026, conforme a página institucional de diretoria, evidenciando a renovação de quadros e a publicização de perfis técnicos que compõem a governança regional (CRA-DF, 2025).

A composição de lideranças também espelha o eixo “memória-legado”. No CRA-DF, Sebastião Vitalino da Silva exerce a Diretoria de Desenvolvimento Profissional, aparecendo em notas oficiais e em atas de plenário de 2025, além de registros em notícias institucionais sobre reuniões interconselhos e celebrações do jubileu da profissão.

Esses materiais sugerem um repertório de ações voltadas à articulação com outros conselhos, à marcação de datas simbólicas e à visibilidade pública da profissão (CRA-DF, 2025a; 2025b; CFA, 2025; CRA-DF, 2025c).

Ainda no CRA-DF, Juliana Solidade dos Santos consta em portaria e no quadro de empregados como coordenadora de área, sinalizando a infraestrutura técnico-administrativa que dá suporte às ações finalísticas de desenvolvimento e relacionamento institucional (CRA-DF, 2025d; 2025e).

No plano federal, a professora Isabela Regina Fornari Müller tomou posse como conselheira federal representante de Santa Catarina em 9 de janeiro de 2025, fato noticiado pelo CFA e pelo CRA-SC, o que indica simultaneamente renovação geracional e lastro regional (CFA, 2025; CRA-SC, 2025). No mesmo ato, Júlio Francisco Dantas de Rezende assumiu como conselheiro federal e foi eleito diretor da Câmara de Formação e Educação do CFA, sugerindo que o tema da formação continuada de administradores permanece estratégico na agenda nacional (CRA-RN, 2025).

Perfis como os de Marcelo Gagliardi, administrador registrado no CRA-DF, professor e dirigente da ANGRAD, e de Sandson Barbosa Azevedo, pesquisador e gestor acadêmico, aparecem em organizações de ensino e em comissões científicas, reforçando a ponte entre campo profissional, pesquisa e formação (FGV EPPG, s.d.; Escavador, 2023; FIA, s.d.).

Esses recortes empíricos não são meros nomes pois funcionam como pontos de ancoragem para uma hipótese de trabalho: instituições profissionais constroem legado quando articulam memória organizativa, práticas de governança orientadas por valores e ações de desenvolvimento que respondem a transformações tecnológicas e sociais. A governança profissional, por sua vez, não é um fim em si. Ela se expressa em ritos, documentos, agendas de formação e na capacidade de dialogar com atores públicos, privados e da sociedade civil.





Esse é o terreno em que espiritualidade no trabalho, entendida como busca de sentido e coerência ética, pode oferecer critérios que não se confundem com religiosidade, mas com valores compartilháveis e auditáveis em práticas de gestão.

Há também um problema substantivo a enfrentar, na qual a literatura brasileira sobre espiritualidade no trabalho ainda carece de modelos integrados que conectem, no mesmo desenho analítico, espiritualidade, memória institucional e resultados sociais na Administração Brasileira. A evidência é fragmentada, com estudos pontuais, metodologias heterogêneas e escasso acoplamento a indicadores de desempenho público e organizacional.

Ao mesmo tempo, o avanço de métricas ESG e a atualização de referenciais de governança oferecem oportunidades de operacionalizar dimensões antes consideradas intangíveis, como cultura, propósito e bem-estar, em protocolos e indicadores acompanháveis (IBGC, 2023; B3, 2022; PwC Brasil, 2023).

Assim, o problema que orienta o estudo é determinar se, como e em que condições a integração entre memória institucional, espiritualidade no trabalho e governança/ESG se associa a resultados de legado social verificáveis em organizações do Sistema CFA/CRA e em instituições parceiras.

Para cumprir essa agenda, definimos um **objetivo geral**: investigar de que modo história profissional, espiritualidade no trabalho e memória institucional se articulam para produzir legado social na Administração Brasileira em tempos de mudança tecnológica e ESG. Como **objetivos específicos**, propomos: a) mapear práticas e ritos institucionais no Sistema CFA/CRA que materializam memória e visões de futuro; b) analisar narrativas e instrumentos de governança que explicitam valores, propósito e compromissos intertemporais; c) identificar mediações entre espiritualidade no trabalho, bem-estar e responsabilidade social, com atenção a indicadores mensuráveis; d) examinar estudos de caso envolvendo atores do Sistema CFA/CRA e organizações parceiras, incluindo iniciativas no CRA-DF e no CFA reportadas entre 2024 e 2025.

Do ponto de vista do **mapa da literatura**, o trabalho dialoga com quatro correntes: i) história e institucionalização da Administração no Brasil, a partir da regulamentação de 1965 e da constituição do Sistema CFA/CRA, que oferece material primário e secundário robusto para análise de memória organizacional e trajetória ocupacional (Brasil, 1965; MTE, 2023; CRA-DF, s.d.); ii) governança corporativa e pública, informada por referenciais como o Código do IBGC, que deslocam a discussão de compliance para a de valor de longo prazo, equilíbrio entre stakeholders e accountability ampliada (IBGC, 2023); iii) ESG como linguagem de alinhamento entre riscos, oportunidades e impactos, com guias e relatórios que permitem aferição e comparação setorial (B3, 2022; PwC Brasil, 2023); iv) espiritualidade no trabalho, com ênfase em significado e bem-estar laboral, área em que se nota lacuna de estudos aplicados ao contexto brasileiro e à Administração pública e conselhos profissionais (Reis, 2014; Silva Filho, 2015; Barreto, 2020; RSL 2013–2023).

A **relevância teórico-prática** deste artigo decorre de duas frentes. Primeiro, oferecer uma moldura analítica integrada que una espiritualidade, memória institucional e legado social em organizações profissionais brasileiras, algo ainda pouco modelado no país. Segundo, produzir evidências e diretrizes acionáveis para o Sistema CFA/CRA e organizações públicas ou privadas que desejam alinhar governança, propósito e impacto social.

Em termos práticos, o estudo pretende identificar como rituais institucionais, políticas de formação, parcerias e eventos comemorativos produzem efeitos de memória e de projeção de futuro. Eventos formais, como a recondução da presidência do CFA, a posse de conselheiros federais e as iniciativas regionais de benchmarking, ilustram como decisões e





ações produzem registros e sentidos, influenciando trajetórias profissionais e públicas (CFA, 2025; CRA-DF, 2025a; CRAGO, 2025; Mackenzie Brasília, 2025).

Assim o presente artigo visa contribuir de forma prática aos gestores de conselhos profissionais e de organizações públicas e privadas enfrentam o desafio de traduzir valores em processos, sustentabilidade em métricas e memória em orientação estratégica. Sem esse tecido, ações de ESG tendem a se restringir a relatórios, e ritos comemorativos perdem força de aprendizagem.

Ao integrar história, espiritualidade e legado social, pretendemos oferecer uma gramática de gestão que conecte o que as instituições fizeram, o que acreditam e o que serão capazes de entregar à sociedade. Trata-se de um convite à avaliação prudente das promessas e dos instrumentos, sustentada por evidências e visão de longo prazo.

Por fim, situamos a **contribuição** esperada em termos científicos, que o presente estudo busca preencher uma lacuna ao propor uma estrutura analítica aplicável ao contexto brasileiro, com lastro normativo e institucional.

Em termos práticos, a pesquisa oferece um repertório de indicadores e práticas observáveis, alinhado a referenciais de governança e a guias ESG, e ilustrado por ocorrências e atores reais do Sistema CFA/CRA entre 2024 e 2025. Ao articular esses elementos, a Administração Brasileira pode fortalecer sua capacidade de construir pontes para o amanhã, preservando memória e ampliando seu legado social.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Administrações em camadas: profissão, sistema regulatório e memória institucional

A Administração Brasileira se constituiu como campo profissional com lastro jurídico e institucional específico. A Lei 4.769/1965 regulamentou o exercício profissional, estabelecendo competências e amparando a criação e a operação do Sistema CFA/CRA, o que confere identidade ocupacional e mecanismos públicos de fiscalização e desenvolvimento profissional. Essa moldura legal não é mero contexto; ela estrutura práticas, ritos e registros que alimentam a memória institucional e produzem efeitos de padronização e legitimidade social do ofício.

A literatura de sociologia das profissões sugere que regulações dessa natureza não apenas definem fronteiras de atuação, mas geram histórias oficiais, arquivos e rotinas que funcionam como memória organizacional, favorecendo continuidade e aprendizado intertemporal.

No caso brasileiro, o texto legal e sua documentação histórica formam um repositório primário indispensável para análises de trajetória e de legado. Nesse sentido, a Lei 4.769 e seus registros oficiais permanecem pilares de qualquer discussão séria sobre institucionalização da profissão no país. (Brasil, 1965).

A memória institucional se materializa em instrumentos distintos: atas plenárias, portarias, organogramas, perfis de dirigentes, calendários comemorativos e parcerias interconselhos.

Esses elementos, quando observados longitudinalmente, incrementam a capacidade das organizações de projetar o futuro a partir de lições aprendidas e narrativas consistentes. O CRA-DF, por exemplo, publica a composição de sua diretoria e seus dirigentes para o biênio 2025–2026, sinalizando responsabilidades, continuidade e a figura do Diretor de Desenvolvimento Profissional. Esses registros oficiais permitem vincular papéis a processos,



e processos a resultados, tornando a memória auditável e passível de escrutínio público. Essa visibilidade também favorece o diálogo com stakeholders e a produção de legados reconhecíveis em políticas e serviços. (CRA-DF, 2025).

A documentação administrativa não se reduz a organogramas. Portarias e atos normativos registram a montagem de grupos de trabalho e funções de coordenação, explicitando como a estrutura técnico-administrativa sustenta a agenda finalística.

A Portaria CRA-DF 0031/2025, por exemplo, designa integrantes de um grupo de trabalho para apoiar a área de marketing, citando nominalmente profissionais e funções. O valor teórico desse tipo de documento reside no detalhamento de microrrotinas que conectam estratégia, comunicação e prestação de contas, permitindo análises de como memória e governança se cruzam no cotidiano. (CRA-DF, 2025).

Esse conjunto de vestígios documentais gera insumos para uma leitura mais densa da institucionalização. A literatura de memória organizacional sugere que acervos e ritos são, ao mesmo tempo, registros e performatividades: eles não apenas guardam o passado, mas o reencenam, atualizando identidades profissionais e expectativas de futuro.

A presença de lideranças com papéis claros tende a reforçar esse circuito. No período recente, o CFA noticiou a recondução de Leonardo Macedo à presidência para 2025–2026, ao passo que conselheiros federais tomaram posse, com destaque para Isabela Fornari Müller e Júlio Rezende. Esses eventos, mais do que nomes, constituem evidências de renovação e continuidade que podem ser rastreadas empiricamente, alimentando estudos sobre memória e legado em conselhos profissionais. (CFA, 2025a; CFA, 2025b; CRA-RN, 2025; CRA-SC, 2025).

## **2.2. Governança corporativa e pública: propósito, ética e intertemporalidade**

Governança brasileira conecta desempenho a propósito, guiada por ética, transparência, equidade e contas, per Código IBGC (6ª ed.), que enfatiza orientação intertemporal para impactos futuros e stakeholders, alinhando a legado social e reduzindo curto-prazismo em organizações profissionais (IBGC, 2023).

Na interface com Administração Pública, códigos corporativos adaptam-se para conselhos, promovendo accountability com dupla legitimidade: técnica (aderência legal e processual) e social (valor entregue, como desenvolvimento e informação confiável). Propósito e ética integram processos, valores e impactos mensuráveis para legado (IBGC, 2023).

## **2.3. ESG como linguagem operacional de impactos**

A expansão da linguagem ESG no Brasil fornece uma gramática para converter valores em métricas em entidades privadas e públicas. O Guia de Sustentabilidade da B3 (2022) sistematiza implementação, papéis de stakeholders e planos de engajamento, reduzindo incertezas e promovendo comparabilidade. Estudos da PwC (2023) revelam que 75 das 82 empresas do Ibovespa divulgaram relatórios ESG, a maior proporção histórica, sinalizando institucionalização. A Resolução CVM 193/2023 adota normas ISSB, incentivando convergência de reportes e elevando qualidade e auditabilidade. Em conselhos profissionais, esses referenciais servem como heurísticas para indicadores de legado social (B3, 2022; PwC Brasil, 2023).

Indicadores ESG podem virar checklists se desconectados de contextos institucionais e memória. A hipótese central integra memória institucional e espiritualidade no trabalho para transformar ESG em accountability intertemporal, evitando verniz reputacional. Literatura internacional alerta para isomorfismos cerimoniais, com mimetismo de formatos sem internalização. O arranjo proposto mitiga isso via rotinas baseadas em história, propósito e valores (PwC Brasil, 2023).



#### **2.4. Espiritualidade no trabalho: sentido, bem-estar e ética prática**

A produção brasileira sobre espiritualidade no trabalho é fragmentada, mas fornece pistas relevantes. Reis conduziu uma revisão sistemática que mapeia a literatura nacional até 2014, sugerindo que espiritualidade é majoritariamente definida como busca de significado, conexão e valores no trabalho, com possíveis efeitos sobre engajamento e bem-estar.

Esse mapeamento, embora útil, indica lacunas de desenho e de mensuração, com heterogeneidade conceitual e instrumentos diversos.

Estudos empíricos posteriores, como o de Silva Filho e colaboradores, testaram a relação entre espiritualidade e bem-estar laboral em amostras brasileiras, sugerindo associação positiva e poder preditivo da espiritualidade sobre dimensões de bem-estar.

Em conjunto, tais resultados apontam que espiritualidade, quando operacionalizada com rigor, pode ser um componente explicativo de resultados psicossociais e éticos nas organizações. (Reis, 2014; Silva Filho *et al.*, 2015).

Nos últimos anos, revisões sistemáticas com protocolo PRISMA passaram a atualizar o estado da arte, descrevendo uma ampliação do corpus e uma tensão entre definições amplas e operacionalizações específicas. Embora esse corpo recente ainda esteja em consolidação, ele reforça a necessidade de tipificar dimensões e fronteiras conceituais, evitando confundir espiritualidade com religiosidade e garantindo validade discriminante.

O ponto teórico crítico, para este artigo, é que espiritualidade pode operar como dimensão de sentido e de coerência ética que atravessa processos de governança e de memória, agindo como variável de mediação entre práticas e impactos de longo prazo. (RSL 2013–2023).

#### **2.5. Legado social: do conceito à mensuração**

Legado social é um conceito esquivo. Na Administração, costuma transitar entre impactos comunitários, fortalecimento de capacidades e produção de bens coletivos.

A literatura de governança sugere que o longo prazo precisa ser internalizado em decisões presentes, não apenas como horizonte retórico, mas como estrutura de incentivos. O Código do IBGC, ao colocar propósito e ética como fundações, fornece uma moldura em que legado social pode ser visto como coadunações entre estratégia, processos e accountability.

A conversão desse conceito em métricas exige indicadores que capturem continuidade de programas, alcance de públicos, abertura informacional e resultados observáveis, como formação continuada, qualificação de serviços, fortalecimento de redes e influência normativa. Essa conversão parece mais plausível quando ancorada em memórias documentadas e em ritos institucionais que consolidam expectativas e padrões. (IBGC, 2023).

O ambiente regulatório brasileiro adiciona um componente singular. Conselhos profissionais têm funções públicas, mas natureza jurídica e arranjos gerenciais que os aproximam de organizações híbridas. Isso implica lidar com critérios de valor público e de eficiência administrativa, além de prestação de contas à sociedade e às categorias profissionais.

A documentação do Sistema CFA/CRA, incluindo reconduções de dirigentes e posse de conselheiros federais, funciona como evidência de governança em movimento, que pode ser conectada a iniciativas de desenvolvimento profissional, projetos interconselhos e comunicação pública. A hipótese central desta pesquisa propõe que a integração entre espiritualidade, memória e governança tende a gerar maior densidade de legado mensurável. (CFA, 2025a; CFA, 2025b; CRA-RN, 2025; CRA-SC, 2025).

#### **2.6. Onde a literatura não chega: lacunas teóricas e empíricas**



Três lacunas na literatura brasileira: Primeira, ausência de modelos integrados testando espiritualidade no trabalho, memória institucional e governança/ESG como preditores de legado social, com estudos isolados limitando inferências causais (Reis, 2014; Silva Filho et al., 2015; B3, 2022; PwC Brasil, 2023).

Segunda, metodológica: prevalência de desenhos transversais e amostras de conveniência, subutilizando triangulação de arquivos públicos, entrevistas e indicadores, o que dificulta separar retórica de prática (CFA, 2025; CRA-DF, 2025).

Terceira, conceitual: espiritualidade tratada como traço individual ou clima, faltando instrumentos validados para vinculá-la à ética na governança e distingui-la de religiosidade, causando flutuações e baixa replicabilidade; revisões PRISMA iniciam clarificação (RSL 2013–2023; Reis, 2014).

### **2.7. Perspectivas contrastantes: público, privado, terceiro setor e tradições**

Comparar contextos é chave. Em privadas, ESG como risco/oportunidade, pressionado por investidores e CVM. Em público/conselhos, de controle social, fiscalização e categoria. Calibragem: materialidade financeira vs. pública (formação, fiscalização, desenvolvimento). Guia B3 como referência metodológica, validada por valor público e legitimidade (B3, 2022; PwC Brasil, 2023).

Frameworks internacionais robustos, mas adaptados ao Brasil via regulatórias/institucionais. Código IBGC (propósito/ética) como tradução adotada. Integração com memória/espiritualidade reconfigura decisões em conselhos, reduzindo gap compromisso-execução; posição promissora precisa validação empírica deste estudo (IBGC, 2023).

### **2.8. Pessoas como vértices teóricos: lideranças, ritos e aprendizagem institucional**

Casos e perfis ajudam a tangibilizar abstrações. A recondução de Leonardo Macedo à presidência do CFA, em 9 de janeiro de 2025, evidencia continuidade de agenda e estabilidade decisória. A posse de Isabela Fornari Müller como conselheira federal por Santa Catarina projeta renovação geracional e capilaridade regional. A eleição de Júlio Rezende para dirigir a Câmara de Formação e Educação reforça a centralidade da qualificação profissional como componente de legado. Esses acontecimentos são empiricamente verificáveis e oferecem material para testar a hipótese de que a combinação de memória documentada, propósito explícito e governança ativa se associa a resultados de valor público. (CFA, 2025a; CFA, 2025b; CRA-RN, 2025; CRA-SC, 2025).

No nível regional, a estrutura do CRA-DF torna visível o papel do Diretor de Desenvolvimento Profissional, ocupado por Sebastião Vitalino, conectando políticas de formação, eventos e parcerias a uma função executiva que pode ser monitorada ao longo do tempo. Documentos oficiais, como a Portaria 0031/2025, que inclui Juliana Solidade dos Santos em grupo de trabalho, mostram como arranjos micropolíticos e técnicos sustentam iniciativas que, acumuladas, se convertem em memória e legado. O valor teórico aqui é a identificação de mecanismos: pessoas com papéis definidos, ritos formais e documentação pública funcionam como engrenagens que articulam espiritualidade como sentido, governança como processo e legado como resultado. (CRA-DF, 2025; CRA-DF, 2025 Portaria).

A ponte com o campo acadêmico-profissional pode ser ilustrada por trajetórias como as de Marcelo Gagliardi, professor e coordenador na FGV EPPG e dirigente da ANGRAD, e de Sandson Barbosa Azevedo, docente e pesquisador com atuação em metodologias ativas e em comissões de inovação ligadas ao CRA-DF. Esses perfis sugerem interfaces produtivas entre ensino, pesquisa e conselhos profissionais, nas quais capital científico é mobilizado para formação e legitimação de práticas. Em termos teóricos, essa circulação de saberes e pessoas





tende a reforçar a memória institucional e a densidade do legado, ao articular produção de conhecimento, governança e serviços à sociedade. (FGV EPPG, 2025; ANGRAD, 2025; Azevedo, 2022).

## **2.9. Uma estrutura integradora: do conceito aos mecanismos**

A partir das contribuições mapeadas, propomos uma estrutura conceitual integradora com quatro blocos e seus mecanismos supostos.

1. Memória institucional como repositório ativo. Documentos, ritos e arquivos formam a base de aprendizagem, reduzem custos de coordenação e viabilizam accountability intertemporal. Mecanismo suposto: memória fortalece coerência estratégica e consistência de políticas. Evidência de plausibilidade: existência de atos, organogramas e publicização de mandatos e programas. (Brasil, 1965; CRA-DF, 2025; CFA, 2025).

2. Espiritualidade no trabalho como sentido e coerência ética. Dimensão que, quando operacionalizada, tende a correlacionar-se positivamente com bem-estar e engajamento, nutrindo práticas de integridade e compromisso com valor público. Mecanismo suposto: espiritualidade alimenta adesão a propósitos e padrões éticos, moderando o risco de formalismo vazio. Evidência: associações positivas em estudos nacionais com amostras de trabalhadores. (Reis, 2014; Silva Filho et al., 2015).

3. Governança e ESG como processos e linguagem de mensuração. Princípios do IBGC e guias da B3 oferecem heurísticas para desenhar indicadores e rotinas, ao passo que o movimento regulatório da CVM e do ISSB eleva a qualidade de disclosure. Mecanismo suposto: governança e ESG convertem valores em métricas comparáveis e auditáveis. Evidência: aumento de divulgações no Ibovespa em 2023. (IBGC, 2023; B3, 2022; PwC, 2023).

4. Legado social como resultado intertemporal. Programas continuados, formação e impacto público mensurável materializam o legado. Mecanismo suposto: quando memória, espiritualidade e governança se integram, há maior probabilidade de conversão de promessas em resultados e de preservação de trajetória. Evidência indicativa: continuidade de lideranças e institucionalidade de ações no Sistema CFA/CRA entre 2024–2025. (CFA, 2025; CRA-DF, 2025; CRA-RN, 2025; CRA-SC, 2025).

Essa estrutura não resolve, por si, as lacunas identificadas. Ela sugere caminhos de mensuração e hipóteses testáveis, articulando variáveis latentes e observáveis. Em termos de desenho, indica a necessidade de triangulação: análise documental, percepções de membros e indicadores de transparência e alcance.

## **2.10. Implicações para desenho de pesquisa**

Um desenho robusto de pesquisa deve: i) usar instrumentos validados para espiritualidade no trabalho, adaptados culturalmente; ii) definir indicadores de memória institucional além da existência de arquivos, considerando uso, acessibilidade e impacto; iii) extrair métricas de governança/ESG de guias, adaptadas a conselhos profissionais; iv) criar índice de legado social com base em continuidade, cobertura, intensidade e transparência. Controles de porte, setor e maturidade, além de testes de mediações, são necessários. Fontes públicas e portais dos conselhos tornam isso viável (B3, 2022; PwC Brasil, 2023; IBGC, 2023; CFA, 2025; CRA-DF, 2025). Riscos metodológicos incluem viés de desejabilidade social na espiritualidade e confusão entre rito e resultado. Mitigação requer cruzar indicadores de execução com evidências de alcance, usar séries temporais e registros oficiais (portarias,





**CRA-DF**  
Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



atas) para diferenciar intenções de ações (Reis, 2014; Silva Filho et al., 2015; CRA-DF, 2025).

### 2.11. Estado do campo, conflitos e onde este estudo entra

O campo apresenta três tensões: i) formalismo de governança vs. prática cotidiana, com efetividade dependente de enraizamento e sentido compartilhado; ii) métricas ESG vs. materialidade pública, exigindo ajustes para conselhos profissionais; iii) espiritualidade individual vs. organizacional, com oscilação analítica dificultando comparações. O conflito central é operacionalizar espiritualidade em governança e resultados públicos. Este estudo propõe um modelo integrador, testando associações entre memória institucional, governança por propósito e espiritualidade como sentido prático, para aumentar legado mensurável em conselhos. Eventos recentes do Sistema CFA/CRA's oferecem base empírica (CFA, 2025; CRA-DF, 2025; IBGC, 2023; B3, 2022; PwC Brasil, 2023; Reis, 2014; Silva Filho et al., 2015).

## 3. METODOLOGIA

Desenho e posição epistemológica. Estudo qualitativo, exploratório e explicativo, baseado exclusivamente em análise documental e bibliográfica (CRESWELL, 2014). Parte de uma postura realista-crítica moderada: reconhece estruturas e práticas com efeitos reais, mas acessíveis sobretudo pelos traços escritos que deixam ritos, atos, narrativas e registros institucionais (FLETCHER, 2017). O objetivo é construir um modelo interpretativo que articule história da profissão, memória institucional, espiritualidade no trabalho e governança/ESG na produção de legado social (BOWEN, 2009).

Corpus e recorte temporal. Três blocos compõem o corpus:

1. Documentos normativos e institucionais do Sistema CFA/CRA's e organizações parceiras;
2. Notícias e comunicados oficiais sobre lideranças, ritos, parcerias e iniciativas;
3. Literatura acadêmica e técnica sobre espiritualidade no trabalho, memória, governança e ESG.

O recorte prioriza materiais de setembro/1965 a ago/2025 para o bloco institucional, com consulta a marcos legais históricos quando necessário para contextualização (O'LEARY, 2014).

Amostragem e critérios. A seleção foi não probabilística por conveniência e oportunidade, com critérios explícitos: pertinência direta ao tema; autoria institucional identificável ou periódico reconhecido; datação clara; verificabilidade pública. Exclusões: peças sem autoria/data, conteúdo promocional não verificável ou republicações sem fonte original (PATTON, 2015). Essa estratégia é adequada a pesquisa de gabinete voltada a consolidar evidências dispersas e propor quadros analíticos (CARVALHO; DUARTE, 2024).

Coleta e organização. Seguiu-se protocolo replicável de *desk research*:

- a) mapeamento de domínios e bases públicas;
  - b) buscas dirigidas por palavras-chave;
  - c) *download* com metadados padronizados título, entidade, data, tipo, breve resumo;
  - d) memos analíticos por peça documental (O'LEARY, 2014).
- Tudo foi organizado em pastas temáticas e uma planilha-mestra para inventário e rastreabilidade (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Estratégia analítica. O tratamento dos dados ocorreu em duas camadas complementares:



1. Análise de conteúdo categorial com codificação dedutiva nos quatro construtos centrais memória institucional, espiritualidade, governança/ESG, legado social e indutiva para categorias emergentes por exemplo, ritos de continuidade, abertura informacional, linguagem de propósito, alcance social (BARDIN, 2011).
2. Análise temática reflexiva, priorizando coerência explicativa na construção de temas (BRAUN; CLARKE, 2019).

A articulação com raciocínio por mecanismos ligou arranjos institucionais a efeitos de legado por exemplo, “rito público + registro acessível → previsibilidade intertemporal”; “propósito declarado + indicador → mensurabilidade de entrega” (HEDSTRÖM; YLIKOSKI, 2010). A síntese ocorreu em matriz de convergência e tensão para distinguir discurso de evidência de execução, com apoio de gerenciador bibliográfico e software de análise qualitativa para manter o rastro de auditoria (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Operacionalização dos construtos.

- Memória institucional: existência/atualidade de atas, portarias, relatórios, planos e uso efetivo desses registros em decisões e comunicações; observação de cronologias e ritos comemorativos (LOUREIRO; PINTO, 2021).
- Espiritualidade no trabalho: sinais textuais de propósito, valores, pertença, cuidado e engajamento, sem confundir com religiosidade (KUHN et al., 2025).
- Governança/ESG: traços de *accountability*, transparência, participação de stakeholders, alinhamento a referenciais reconhecidos e intertemporalidade das decisões (IBGC, 2023).
- Legado social: continuidade de programas, abertura informacional e reconhecimento de impactos em público externo e na categoria (BERNARDINO; STRAUHS, 2024).

Validade, confiabilidade e vieses. Para mitigar viés de seleção, confirmação e recência, adotou-se: uso de múltiplas fontes por evento quando disponíveis; rastro de auditoria com memos datados; duas rodadas de leitura livre e dirigida; registro de contraevidências; separação analítica entre o que documentos declaram e o que comprovam (LINCOLN; GUBA, 1985). A confiabilidade advém de protocolos estáveis e dicionário de códigos; a validade, do alinhamento entre objetivos, construtos e evidências, além da busca deliberada por materiais que desafiem interpretações preliminares (KRIPPENDORFF, 2013).

Ética e limitações. Utilizaram-se apenas documentos públicos, com identificação cuidadosa de nomes e cargos e cautela interpretativa. Limitações esperadas: amostragem por conveniência; ausência de entrevistas e observação em campo; assimetria documental entre organizações (YIN, 2018). As inferências são explicativas e teóricas, ancoradas em triangulação documental. Recomenda-se, em pesquisas futuras, somar séries históricas, entrevistas e observação para testar a robustez do modelo (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019).

Aderência aos objetivos. A estratégia permite atender ao objetivo geral ao mostrar como história profissional, espiritualidade, memória e governança/ESG se articulam na produção de legado (HEDSTRÖM; YLIKOSKI, 2010). Também cumpre os objetivos específicos ao mapear ritos e práticas; analisar narrativas e instrumentos; identificar mediações de sentido associadas a bem-estar e responsabilidade; e examinar casos institucionais que ilustram continuidade, valores e impactos (CRESWELL, 2014).



## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Panorama analítico**

A leitura crítica do material institucional e bibliográfico indica um circuito coerente entre três dimensões: a memória institucional que dá lastro e continuidade; a governança/ESG que traduz valores em rotinas e indicadores; e a espiritualidade no trabalho entendida como sentido e coerência ética que sustenta a adesão às rotinas. Em 2023, a 6ª edição do Código do IBGC reposicionou propósito e ética como eixos para decisões com horizonte de longo prazo, reforçando a conexão entre desempenho e impactos para stakeholders (IBGC, 2023).

Em paralelo, a CVM oficializou a adoção das normas ISSB no Brasil por meio da Resolução CVM 193, com vigência obrigatória a partir dos exercícios iniciados em 1º de janeiro de 2026, elevando a barra de disclosure socioambiental e de governança (CVM, 2023).

Ainda que pensados para companhias abertas, esses referenciais irradiam padrões que podem ser apropriados por conselhos profissionais em sua prestação de contas pública. A B3, por sua vez, publicou guia prático de ESG que detalha passos e responsabilidades para operacionalização da agenda, útil como roteiro metodológico adaptável ao setor público e a autarquias (B3, 2022).

Esses três marcos ajudam a interpretar registros recentes do Sistema CFA/CRA, como reconduções, posses e a publicização de diretorias no CRA-DF, que dão materialidade à continuidade institucional e abrem caminho para mensurar legado (CFA, 2025; CRA-DF, 2025).

Os Achados centrais sugerem que o entrelaçamento entre memória, governança/ESG e espiritualidade está associado a traços verificáveis de legado social quando existem ritos registrados, rotinas de transparência e linguagem de propósito ativada nas comunicações. Essa interpretação é convergente com pesquisas recentes que vinculam gestão de memória a identidades institucionais, transparência e responsabilidade social em instituições públicas brasileiras, e que associam dimensões de espiritualidade a bem-estar e vínculos organizacionais, fatores que aumentam adesão e integridade da execução (Carvalho, 2024; Bernardino, 2024; Loureiro; Pinto, 2021; Oliva; Pereira, 2024; Kuhn, 2025).

### **4.2 Resultados com interpretação integrada**

#### **4.2.1 Ritos e arquivos como infraestrutura de continuidade**

Os registros institucionais analisados mostram recondução do Adm. Leonardo Macedo à presidência do CFA para 2025–2026 e a composição pública da Diretoria Executiva do CRA-DF no mesmo biênio. Esses ritos, acompanhados de atas, portarias e organogramas, produzem vestígios auditáveis de decisão e responsabilidade.

A inferência prudente é que a tríade rito-registro-publicidade eleva a previsibilidade intemporal e facilita a conversão de programas em legado social observável.



A literatura recente em memória institucional respalda esse vínculo entre documentação, identidade organizacional e accountability, destacando que política de memória e gestão documental fortalecem a legitimidade e a transparência (Carvalho, 2024; Loureiro; Pinto, 2021).

**Quadro 1.** Evidências recentes de memória e governança e sua leitura crítica

| Evidência institucional                       | Período   | Leitura analítica                                                     | Implicação prática                                                       |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Recondução do presidente do CFA               | 2025–2026 | Sinal de continuidade e de alinhamento de agenda colegiada            | Possibilita avaliação longitudinal de programas de formação e cooperação |
| Publicização da Diretoria Executiva do CRA-DF | 2025–2026 | Clarifica papéis e responsabilidades, reduzindo custos de coordenação | Facilita auditoria cidadã e comparação intertemporal                     |
| Portarias e organogramas em canais oficiais   | 2024–2025 | Ritos e microrrotinas documentados sustentam memória viva             | Criar taxonomia de atos e calendário de atualização                      |

Fonte: Elaborado pelos autores 2025.

O quadro 1 mostra que O conjunto de ritos e registros, quando coerente e acessível, cria uma infraestrutura de continuidade que reduz assimetrias de informação e convida ao controle social. Pesquisas brasileiras recentes descrevem a memória institucional como prática que consolida identidade e legitimação pública, sobretudo quando articulada ao direito de acesso à informação (Carvalho, 2024). Isso reforça o argumento de que conselhos profissionais podem medir seu legado não apenas por outputs anuais, mas por trajetórias documentadas e avaliáveis ao longo de mandatos.

#### 4.2.2 Governança e ESG como linguagem de tradução do intangível

O Código do IBGC 6ª edição enfatiza propósito, ética e transparência como princípios estruturantes de conselhos e alta administração. A Resolução CVM 193, ao incorporar o ISSB, pressiona o ecossistema por relatórios integrados de sustentabilidade com métricas comparáveis. O Guia ESG da B3 detalha operacionalizações e papéis dos atores. Em conjunto, esses referenciais oferecem uma linguagem de tradução para que conselhos profissionais convertam valores em rotinas e indicadores, mesmo não sendo emissores obrigados. O risco de formalismo existe, mas tende a ser mitigado quando a linguagem de ESG é acoplada a arquivos vivos e a ritos que garantam perenidade das rotinas. Essa leitura dialoga com análises do IBGC sobre a convergência regulatória em curso e suas implicações para qualidade informacional e accountability (IBGC, 2023; CVM, 2023; IBGC, 2024; B3, 2022).

**Quadro 2.** Da norma ao uso: mapeamento de referenciais e possíveis indicadores

| Referencial | Conteúdo-chave                            | Exemplo de indicador adaptável a conselhos                | Utilidade para legado                      |
|-------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| IBGC 6ª ed. | Propósito, ética, equidade, transparência | Publicação de carta de propósito com metas intertemporais | Vínculo explícito entre valores e decisões |
| CVM         | Relatórios de                             | Quadro anual de informações                               | Comparabilidade e                          |



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



| Referencial | Conteúdo-chave                        | Exemplo de indicador adaptável a conselhos                          | Utilidade para legado         |
|-------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 193/ISSB    | sustentabilidade padronizados         | socioambientais e de governança                                     | auditabilidade                |
| Guia ESG B3 | Passos de implementação e engajamento | Matriz de materialidade pública e cronograma de prestação de contas | Priorização e foco em impacto |

Fonte: Elaborado pelos autores 2025.

O Quadro 2 revela que embora desenhados para o mercado de capitais, esses instrumentos funcionam como heurísticas de gestão pública. A adoção seletiva e crítica, combinada à memória institucional, tende a reduzir a distância entre enunciados de valor e resultados observáveis, aspecto alinhado com a hipótese deste estudo sobre a conversão de governança em legado quando há infraestrutura documental e ritos estáveis (IBGC, 2023; CVM, 2023; B3, 2022).

#### 4.2.3 Espiritualidade no trabalho como adesão e integridade da execução

Evidências brasileiras recentes sugerem que dimensões de espiritualidade organizacional associam-se a vínculos e bem-estar, especialmente quando operacionalizadas como sentido, comunidade e alinhamento de valores. Em 2024, Oliva e Pereira analisaram a contribuição da espiritualidade para o bem-estar subjetivo em contexto de pandemia.

Em 2025, estudo com 702 trabalhadores de uma cooperativa de crédito brasileira encontrou relações entre espiritualidade no trabalho e vínculos organizacionais, estimadas por modelagem de equações estruturais, sinalizando potencial de engajamento e coesão (Oliva; Pereira, 2024; Kuhn, 2025). Revisões sistemáticas recentes mapeiam a expansão do tema e reforçam o elo com bem-estar e adesão a práticas éticas, ainda que apontem heterogeneidade de medidas e necessidade de validação intercultural (Encena, 2024; Syahir, 2025).

**Figura 1.** Mecanismo interpretativo proposto



Fonte: Elaborado pelos autores 2025.

A Figura 1 resume a mediação plausível que liga espiritualidade a executabilidade de processos. Em termos práticos, cartas de propósito, ritos de reconhecimento e linguagem de





cuidado institucional podem reforçar coesão e predisposição para tarefas de prestação de contas, favorecendo a entrega intertemporal. Os estudos recentes citados dão base para essa interpretação, embora recomendem cautela metodológica devido à diversidade de escalas e contextos (Oliva; Pereira, 2024; Syahir, 2025).

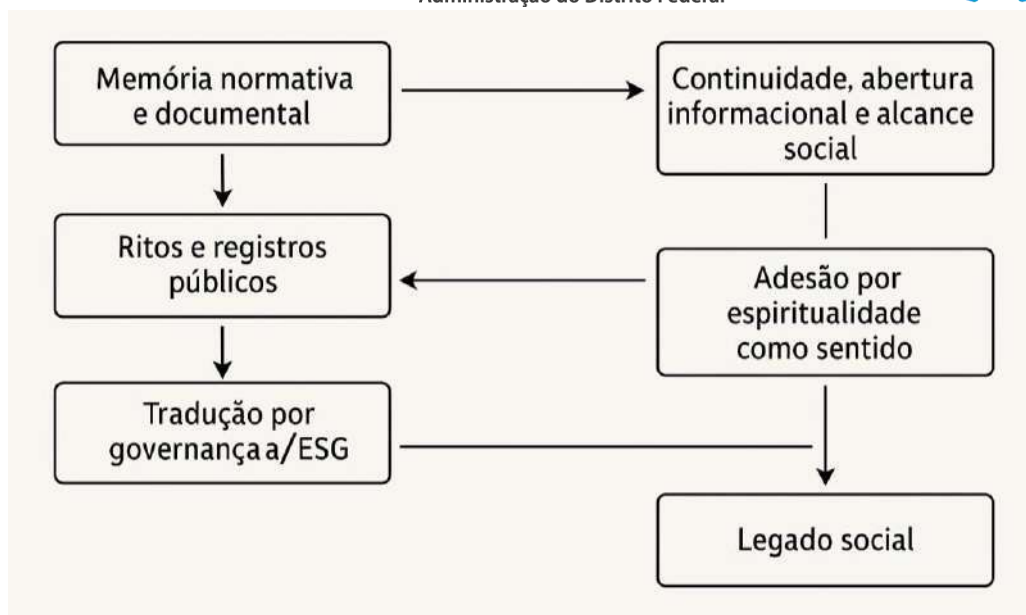
#### **4.3 Integração com os objetivos e a hipótese**

A hipótese central pergunta se, como e em que condições a integração entre memória, espiritualidade e governança/ESG se associa a legado social. Os resultados sustentam três condições necessárias e plausíveis: a) memória ativa com ritos e arquivos públicos que estabilizam expectativas e reduzem custos de coordenação; b) tradução de valores em rotinas e indicadores com apoio de referenciais reconhecidos; c) sentido compartilhado que aumenta adesão e integridade na execução, mitigando o risco de formalismo. Essa síntese responde ao objetivo geral e aos objetivos específicos ao mapear ritos e práticas, analisar instrumentos e narrativas, identificar mediações de sentido e exemplificar com eventos e arranjos recentes do Sistema CFA/CRA, como as reconduções e a divulgação formal de diretorias, que reforçam visão de longo prazo e cooperação institucional (CFA, 2025; CRA-DF, 2025; IBGC, 2023; CVM, 2023; B3, 2022; Oliva; Pereira, 2024; Kuhn, 2025).

#### **4.4 Limitações e pistas de pesquisa**

Esta análise é documental e bibliográfica, com seleção por conveniência e oportunidade, o que impõe limites de abrangência e risco de viés de voz institucional. Há heterogeneidade de medidas para espiritualidade e ausência de séries históricas padronizadas para legado. Estudos futuros podem: i) testar a associação entre densidade documental e continuidade de programas ao longo de vários ciclos; ii) aplicar análise de conteúdo assistida por computador para mapear a linguagem de propósito nas comunicações e relacioná-la a indicadores de transparência; iii) aprofundar estudos de caso com entrevistas para verificar o papel mediador da espiritualidade. Essas trilhas estão alinhadas às direções apontadas pelas revisões de 2024–2025 (Encena, 2024; Syahir, 2025; Bernardino, 2024).

**Figura 2.** Cadeia de conversão para legado social



Fonte: Elaborado pelos autores 2025.

A figura sintetiza a hipótese causal do estudo, apoiada em marcos recentes de governança e sustentabilidade no Brasil e em achados empíricos que conectam espiritualidade a bem-estar e vínculos no trabalho. O encadeamento sugere focos operacionais claros: fortalecer arquivos, alinhar indicadores ao propósito e cultivar práticas de sentido no cotidiano (IBGC, 2023; CVM, 2023; B3, 2022; Oliva; Pereira, 2024; Kuhn, 2025).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação indica, com prudência, que a Administração Brasileira detém condições institucionais e culturais para conectar passado, sentido e futuro de modo verificável. Ao articular memória institucional, espiritualidade no trabalho e governança com linguagem ESG, o estudo mostrou que há um circuito plausível de conversão de valores em resultados públicos. Ritos formais e documentados, como reconduções e posses no Sistema CFA/CRA, somados a portarias, organogramas e cronologias, compõem a infraestrutura de continuidade. A dimensão de sentido, tratada aqui como espiritualidade no trabalho, parece favorecer adesão e integridade na execução. A governança e os referenciais ESG funcionam como linguagem de tradução que transforma propósito em rotinas e indicadores. A convergência desses elementos sugere maior probabilidade de produzir traços verificáveis de legado social.

O problema de pesquisa questionava se, como e em que condições essa integração se associaria a resultados de legado. As análises sugerem três condições que ajudam a responder. Primeiro, memória ativa com ritos publicizados e arquivos acessíveis estabiliza expectativas e reduz custos de coordenação entre gestões. Segundo, a tradução de valores em processos, apoiada em códigos e guias reconhecidos, cria métricas e marcos de prestação de contas que permitem acompanhar a trajetória e corrigir rotas com base em evidências. Terceiro, o cultivo de sentido no trabalho coletivo parece mediar o salto entre compromisso formal e prática cotidiana, diminuindo o risco de formalismo e ampliando a coerência ética das decisões. Em



conjunto, essas condições oferecem uma resposta afirmativa e contextualizada ao problema, respeitando as limitações do recorte documental.

O objetivo geral foi investigar de que modo história profissional, espiritualidade no trabalho e memória institucional se articulam para produzir legado social em tempos de mudança tecnológica e ESG. Esse objetivo foi atendido ao descrever e interpretar o encadeamento entre ritos e registros, linguagem de propósito e rotinas de governança, além de apresentar um mecanismo interpretativo que liga sentido vivido, coesão e continuidade a traços de legado. No plano dos objetivos específicos, houve aderência clara. O mapeamento de práticas e ritos institucionais emergiu dos registros analisados. As narrativas e instrumentos de governança foram examinados à luz de referenciais contemporâneos. As mediações entre espiritualidade, bem-estar e responsabilidade social foram discutidas como hipótese operativa, apoiada por literatura recente. E a ilustração com ocorrências do período 2024–2025 mostrou como o Sistema CFA/CRA's vem publicizando decisões e papéis em patamar compatível com uma agenda de memória e valor público.

Quanto aos indicadores de legado, o artigo explicitou parâmetros observáveis e úteis para acompanhamento intertemporal. Continuidade de programas e acúmulo de entregas, medidos em séries de ações finalísticas. Abertura informacional por repositórios padronizados de atos, atas, organogramas e relatórios. Coerência entre cartas de propósito e indicadores, permitindo verificar se a linguagem de valores atravessa a execução. Pontes com ensino e pesquisa que ancoram aprendizagem institucional e difusão de práticas. Tais indicadores não esgotam o tema, mas oferecem um início mensurável e replicável para conselhos profissionais e organizações parceiras.

Em termos dos critérios de avaliação, o manuscrito apresenta aderência ao tema e abordagem contemporânea ao cruzar história da profissão com governança, ESG e espiritualidade, dialogando com marcos e debates atuais. A redação buscou precisão conceitual, ritmo fluido e gramática revisada, privilegiando coesão sem jargão vazio. A formulação do problema e dos objetivos foi direta e reaparece ao longo do texto, orientando a metodologia e a interpretação dos resultados, o que reforça a clareza e a consistência interna. A adequação metodológica decorre do reconhecimento das condições de pesquisa e da escolha por um desenho qualitativo de gabinete, com protocolo replicável de coleta, critérios transparentes de amostragem por conveniência e estratégias de validação procedimental. A validade e a efetividade dos resultados derivam de triangulação documental, da distinção entre discurso e evidência e da proposição de indicadores e mecanismos que podem ser testados em novas amostras e períodos. A contribuição prática está em oferecer um vocabulário operacional para gestão e políticas públicas memória ativa, tradução de valores em processos e cultivo de sentido e, no plano científico, em propor um modelo integrador testável que desloca o foco de declarações para cadeias de evidência.

Não se furtou às limitações. A seleção por conveniência, a ausência de entrevistas e de observação direta, além da assimetria documental entre organizações, exigem cautela. As inferências são explicativas e teóricas, apoiadas em registros públicos. Ainda assim, a convergência entre diferentes tipos de documento e a coerência entre objetivos, construtos e achados sustentam a utilidade do quadro interpretativo. A leitura proposta não encerra o tema. Ela abre trilhas de mensuração e desenho de pesquisa.



Desdobramentos concretos aparecem em três frentes. Programas de pesquisa longitudinais podem testar se a densidade documental prediz continuidade e alcance de programas ao longo de vários ciclos. Iniciativas de dados abertos, com repositórios padronizados e taxonomias compartilhadas, podem viabilizar comparações interconselhos e avaliações independentes. Arranjos de cooperação entre CRA, CFA e Academia, materializados em laboratórios de governança e impacto, podem desenvolver e validar métricas de legado social ajustadas à materialidade pública dos conselhos profissionais. Em paralelo, práticas internas simples e de alto retorno são recomendáveis. Atualizar e publicar regularmente organogramas, portarias e atas. Vincular cartas de propósito a quadros de indicadores com metas intertemporais. Instituir ritos de reconhecimento e aprendizagem que reforcem a coesão e mantenham vivo o elo entre passado, ação presente e ambição de futuro.

Em síntese, os resultados indicam que construir pontes para o amanhã depende menos de slogans e mais de uma tríade disciplinada. Arquivar, traduzir e viver. Arquivar para manter a memória ativa e auditável. Traduzir valores em processos e indicadores que possam ser acompanhados. Viver o propósito no cotidiano para que a execução tenha integridade. Onde essa tríade aparece, os sinais de legado tendem a se tornar visíveis e mensuráveis. Onde ela falta, o risco de formalismo e dispersão aumenta. A Administração Brasileira tem as peças. Resta seguir montando, com paciência e método, a travessia que a sociedade espera.

## REFERÊNCIAS

- ANGRAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Marcelo Gagliardi — Diretor de Administração e Finanças. São Paulo: ANGRAD, s.d. Disponível em: <https://angrad.org.br>. Acesso em: **28 ago. 2025**.
- ANGRAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Página institucional. Brasília: ANGRAD, 2025. Disponível em: <https://angrad.org.br>. Acesso em: **12 set. 2025**.
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 2, p. 134–145, 2000.
- AZEVEDO, S. B. Perfil do autor e atuação em inovação no CRA-DF. *Revista de Administração, Tecnologia e Atitude*, Campo Limpo Paulista, 2022. Disponível em: <https://cc.faccamp.br>. Acesso em: **3 set. 2025**.
- AZEVEDO, Sandson Barbosa. Perfil acadêmico e produção científica. 2022. Disponível em: <https://www.escavador.com/sobre/000000000/sandson-barbosa-azevedo>. Acesso em: **22 ago. 2025**.
- B3 – BRASIL, BOLSA, BALCÃO. *Sustentabilidade e gestão ASG nas empresas: como começar, quem envolver e o que priorizar*. 3. ed. São Paulo: B3, 2022. Disponível em: [https://www.b3.com.br/data/files/C9/27/46/11/220838101E311E28AC094EA8/Guia\\_B3\\_Sustentabilidade\\_ASG\\_v2209\\_VF.pdf](https://www.b3.com.br/data/files/C9/27/46/11/220838101E311E28AC094EA8/Guia_B3_Sustentabilidade_ASG_v2209_VF.pdf). Acesso em: **6 set. 2025**.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, L. K. da S. *A espiritualidade no ambiente de trabalho*. 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/>. Acesso em: **18 ago. 2025**.
- BERNARDINO, J. F.; STRAUHS, F. do R. Memória organizacional – uma prática efetiva de gestão do conhecimento na administração pública sustentável? *Administração Pública e*



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



*Gestão Social*, Viçosa, v. 16, n. 2, e15456, 2024. Disponível em:

<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/15456>. Acesso em: **14 set. 2025**.

BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, v. 9, n. 2, p. 27–40, 2009.

BRASIL. Lei n. 4.769, de 9 de setembro de 1965. Regula o exercício da profissão de Administrador. Brasília: Presidência da República, 1965. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/14769.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/14769.htm). Acesso em: **5 set. 2025**.

BRAUN, V.; CLARKE, V. *Thematic analysis: a practical guide*. London: Sage, 2019.

CARVALHO, J. B. de; DUARTE, F. R. Gestão da memória institucional e acesso à informação: fortalecimento da transparência em instituições públicas. *ARACÊ*, São José dos Pinhais, v. 6, n. 4, p. 17027–17046, 2024. DOI: 10.56238/arev6n4-350. Disponível em:

<https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/2412>. Acesso em: **10 set. 2025**.

CFA – CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Administrador Leonardo Macedo é reeleito para a presidência do CFA. Brasília: CFA, 9 jan. 2025. Disponível em:

<https://cfa.org.br/administrador-leonardo-macedo-e-reeleito-para-a-presidencia-do-cfa/>. Acesso em: **9 set. 2025**.

CFA – CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Conheça as novas diretorias do CRA-AC, CRA-ES, CRA-PE e CRA-TO. Brasília: CFA, 10 jan. 2025. Disponível em:

<https://cfa.org.br/conheca-as-novas-diretorias-do-cra-df-cra-es-cra-pe-e-cra-to/>. Acesso em: **16 set. 2025**.

CFA – CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Novos conselheiros federais do CFA tomam posse. Brasília: CFA, 9 jan. 2025. Disponível em: <https://cfa.org.br/>. Acesso em: **2 set. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. Ata da 1ª Reunião Plenária Ordinária do CRA-DF de 2025. Brasília: CRA-DF, 8 jan. 2025. Disponível em: <https://cradf.org.br>. Acesso em: **7 ago. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. CRA-DF dá início ao Jubileu de Diamante e apresenta nova diretoria para o biênio 2025–2026. Brasília: CRA-DF, 27 mar. 2025. Disponível em: <https://cradf.org.br>. Acesso em: **19 ago. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. Diretoria Executiva 2025–2026. Brasília: CRA-DF, 2025. Disponível em: <https://cradf.org.br/diretoria/>. Acesso em: **11 set. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. Liderança e representatividade em foco: reunião estratégica com Conselhos de Classe do DF. Brasília: CRA-DF, 17 jun. 2025. Disponível em: <https://cradf.org.br>. Acesso em: **1 set. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. Portaria n. 0031/2025, de 19 de março de 2025. Brasília: CRA-DF, 2025. Disponível em: [https://cradf.org.br/wp-content/uploads/2025/03/SEI\\_CFA-31.pdf](https://cradf.org.br/wp-content/uploads/2025/03/SEI_CFA-31.pdf). Acesso em: **15 set. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. Quadro de empregados – 03/2025. Brasília: CRA-DF, 2025. Disponível em: <https://cradf.org.br>. Acesso em: **4 set. 2025**.

CRA-GO – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE GOIÁS. CRAGO recebe visita institucional do CRA-DF para benchmarking. Goiânia: CRA-GO, 6 jun. 2025. Disponível em: <https://crago.org.br>. Acesso em: **8 set. 2025**.

CRA-RN – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE. Júlio Rezende assume cargo de conselheiro federal e é eleito diretor da CFE do CFA. Natal: CRA-RN, 9 jan. 2025. Disponível em: <https://crarn.org.br>. Acesso em: **20 ago.**





**2025.**

CRA-SC – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA. Nova conselheira federal por SC toma posse em Brasília. Florianópolis: CRA-SC, 9 jan. 2025. Disponível em: <https://crasc.org.br>. Acesso em: **13 set. 2025.**

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Resolução CVM n. 193, de 20 de outubro de 2023: dispõe sobre relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade com base nas normas do ISSB*. Rio de Janeiro: CVM, 2023. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/resolucoes/anexos/100/resol193conso lid.pdf>. Acesso em: **17 set. 2025.**

FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Comissão científica. São Paulo: FIA, s.d. Disponível em: <https://fia.com.br>. Acesso em: **30 ago. 2025.**

FGV EPPG – ESCOLA DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNO. Marcelo Gagliardi — corpo docente. Brasília: FGV EPPG, s.d. Disponível em: <https://eppg.fgv.br>. Acesso em: **25 ago. 2025.**

HAYES, A. F. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: Guilford Press, 2013.

HEDSTRÖM, P.; YLIKOSKI, P. Causal mechanisms in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, v. 36, p. 49–67, 2010.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em:

[https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023\\_codigodasmelhorespr aticasdegovernancacorporativa\\_6aedicao.pdf](https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023_codigodasmelhorespr aticasdegovernancacorporativa_6aedicao.pdf). Acesso em: **6 set. 2025.**

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC lança 6ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 1 ago. 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/lancamento-sexta-edicao-codigo-melhores-praticas-ibgc>. Acesso em: **31 ago. 2025.**

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Normas ISSB/IFRS e CVM: considerações para agentes de governança. São Paulo: IBGC, 7 fev. 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/normas-issb-ifrs-cvm>. Acesso em: **18 set. 2025.**

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Normas ISSB, um novo ciclo nas divulgações de sustentabilidade. São Paulo: IBGC, 9 abr. 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/normas-issb-novo-ciclo-divulgacoes-sustentabilidade>. Acesso em: **20 set. 2025.**

KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2013.

KUHN, N.; LOPES, L. F. D. Bem-estar espiritual no contexto do trabalho: panorama das publicações internacionais. *Trabalho (En)Cena*, Palmas, v. 9, n. contínuo, e024038, 2024. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/18647>. Acesso em: **9 ago. 2025.**

KUHN, N.; LOPES, L. F. D.; SILVA, W. V.; SILVA, L. S. C. V. Espiritualidade no trabalho e vínculos organizacionais: perspectiva de trabalhadores de uma cooperativa de crédito. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 24, e25255, 2025. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/25255>. Acesso em: **12 ago. 2025.**



**CRA-DF**  
Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage, 1985.
- LOUREIRO, É. C.; PINTO, D. S. A memória como valor e como política institucional na Fundação Oswaldo Cruz/Fiocruz: reflexões sobre engajamento e significação social para a legitimidade de instituições públicas. *Revista Memória em Rede*, Pelotas, v. 13, n. 25, p. 97–118, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/Memoria/article/view/18871>. Acesso em: **5 ago. 2025**.
- MACKENZIE BRASÍLIA. Conselhos de Administração e de Ciências Contábeis firmam parceria com a Faculdade Presbiteriana Mackenzie. Brasília: Universidade Presbiteriana Mackenzie – Campus Brasília, 11 abr. 2025. Disponível em: <https://www.mackenzie.br/>. Acesso em: **26 ago. 2025**.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Normas, registros e marcos da profissão de Administrador. Brasília: MTE, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego>. Acesso em: **2 ago. 2025**.
- O’LEARY, Z. *The essential guide to doing your research project*. 2. ed. London: Sage, 2014.
- OLIVA, E. C.; PEREIRA, R. S.; SOUSA, A. M. C.; KUBO, E. K. M.; VIEIRA, A. M. Espiritualidade organizacional e bem-estar subjetivo no contexto da COVID-19. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 1–18, 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/60708>. Acesso em: **3 ago. 2025**.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research & evaluation methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.
- PWC BRASIL. Divulgação de ESG no Ibovespa – 2023. São Paulo: PwC, 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br>. Acesso em: **29 ago. 2025**.
- REIS, M. P. G. P. *Espiritualidade no trabalho: uma revisão da produção científica*. Brasília: UniCEUB, 2014. Disponível em: <https://www.uniceub.br>. Acesso em: **1 set. 2025**.
- RSL 2013–2023. *Espiritualidade no trabalho: revisão sistemática com protocolo PRISMA*. [S.l.]: [s.n.], 2025. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: **18 ago. 2025**.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 8. ed. Harlow: Pearson, 2019.
- SYAHIR, A. N. A.; ABIDIN, M. S. Z.; SA’ARI, C. Z.; RAHMAN, M. Z. A. Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well-Being: A Systematic Literature Review of Global Evidence (2020–2024). *Journal of Religion and Health*, Cham, v. 64, n. 5, p. 3313–3336, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10943-025-02350-2>. Acesso em: **7 set. 2025**.
- YIN, R. K. *Case study research and applications: design and methods*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.



Futuro da Administração e Inovação - Novas tecnologias, governança, sustentabilidade e transformação digital

## **DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: AUTONOMIA E GOVERNANÇA NOS MUNICÍPIOS**

### **Resumo**

Este estudo determinou a relação entre autonomia e governança nos pequenos municípios do Rio Grande do Sul. Os dados foram obtidos nas páginas oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referente ao Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M), Índice Conselho Federal de Administração de Governança Municipal (IGM-CFA) e Índice Firjan de Gestão Fiscal – Autonomia (IFGF Autonomia), todos relativos ao ano de 2020. Em uma abordagem quantitativa de cunho descritivo para caracterizar as variáveis estudadas, realizou-se análise exploratória dos dados. Posteriormente, foi utilizada análise de cluster para compreender a relação entre as variáveis, e para evidenciar as diferenças significativas entre os tamanhos populacionais evidenciados pelos clusters, realizou-se para a confirmação uma análise de variância (ANOVA). A associação entre as variáveis IDH-M, IGM-CFA e IFGF Autonomia foi verificada por meio do coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados indicaram a existência de correlação entre governança e número de habitantes dos municípios e que os mecanismos de governança são mais efetivos em municípios com maior número de habitantes. Evidenciou-se que a relação entre autonomia e governança é diretamente proporcional, ou seja, quanto maior a autonomia dos municípios mais eles tendem a ter mais aplicabilidade aos conceitos de governança. Este estudo contribui para a gestão pública à medida que demonstra as relações existentes entre autonomia e governança nos municípios, de modo a enfatizar a relevância do tema aos gestores públicos.

### **Palavras-chave**

Gestão Pública. Municípios de Pequeno Porte. Governança. Autonomia.



## 1 INTRODUÇÃO

Os recursos que estão sob a responsabilidade dos gestores públicos municipais são essenciais para o atendimento das diversas demandas da sociedade. As receitas disponíveis aos Municípios são oriundas das esferas Federal, Estadual e Municipal de modo que por muitas vezes são insuficientes para cobrir as despesas públicas mal planejadas e executadas de maneira imprópria pelos seus gestores.

Os municípios, com o advento da Constituição Federal de 1988, foram colocados em situação de igualdade com os Estados no tocante a direitos e deveres. O governo federal, por meio do processo de descentralização, teve um acréscimo das transferências de recursos para Estados e Municípios por meio de seus fundos de participação (GIAMBIAGI & ALEM, 2008).

Salienta-se que a organização das finanças dos entes públicos é de extrema importância para a disponibilização de serviços públicos de modo contínuo, apropriado e que satisfaçam as necessidades da sociedade (LIMA & DINIZ, 2016). A diminuição do desperdício dos recursos públicos e o seu emprego coerente proporciona uma melhora significativa na qualidade de vida e no bem-estar da população (SANTOS & ROVER, 2019).

Referente a essa perspectiva, de acordo com o modelo de federalismo fiscal em vigor no Brasil, os municípios detêm baixa autonomia fiscal necessitando de auxílio financeiro de outros entes da federação para o regular equilíbrio de suas contas e a manutenção da oferta de serviços básicos aos munícipes (JUNIOR ET AL., 2019). Para a melhoria da relação entre Estado e sociedade, a implementação dos conceitos inerentes à governança assume papel relevante, pois busca promover ações que ampliem a participação da sociedade, a responsabilização dos agentes públicos e o aprimoramento da comunicação com a população (OLIVEIRA & PISA, 2015).

Diante das diversas questões que norteiam os recursos públicos e a interação dos entes públicos com a sociedade, esta pesquisa tem por objetivo determinar a relação entre autonomia e governança nos pequenos municípios do Estado do Rio Grande do Sul.

Diferencia-se pela verificação das questões inerentes à autonomia dos municípios, suas ligações com a capacidade de gestão de suas receitas próprias e as disponibilizadas através dos entes federais e estaduais. Analisa, também, a aplicabilidade dos conceitos de governança nos municípios e a relação entre indicadores que medem autonomia com os indicadores de governança nos municípios.



Os critérios utilizados pelo governo federal na repartição das receitas oriundas do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) não propiciam a diminuição das diferenças entre os municípios e causam déficit fiscal (MASSARDI & ABRANTES, 2016). Após o início da vigência da Constituição Federal de 1988, modificações legislativas ocorreram de modo que a autonomia de tributar dos municípios diminuiu, ocasionando elevação na submissão às receitas do FPM e de diversas transferências (RIBEIRO ET AL., 2019).

Destaca-se como importante a verificação dos resultados da relação entre autonomia e governança em municípios com populações menores devido a maior divulgação desses conceitos para uma melhor aplicação dos recursos nas realidades locais. Em razão da grande dependência de recursos externos para a manutenção dos pequenos municípios, a sua autonomia, aliada as premissas da governança, podem trazer melhorias nas arrecadações municipais e gerar benefícios para uma melhor qualidade de vida da população.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Governança

A governança surge devido a distância entre os proprietários e a gestão de seus negócios, possuindo como objetivo inicial determinar medidas capazes de dirigir e controlar as organizações no intuito de que possam buscar os resultados propostos, de modo que os princípios da governança possuem aplicação em vários tipos de organizações (TEIXEIRA & GOMES, 2019).

A governança abrange aspectos ambientais, peculiaridades dos processos, tecnologias e ações gerenciais e se refere aos meios necessários no alcance da direção, controle e coordenação de pessoas ou de organizações que possuam autonomia total ou parcial relativos a interesses voltados a uma contribuição conjunta (LYNN et al., 2000). Um sistema de governança desenvolvido deve possuir a capacidade de favorecer a interação e a transferência de recursos entre distintas áreas da sociedade (CONTEH & HARDING, 2023).

O conceito de governança possui relevância na formação das premissas da reforma estatal para que o Estado se torne mais gerencial e menos burocrático. A reformulação do Estado é observada a partir de 1990 com o objetivo de voltá-lo a aspectos sociais e fiscais, de modo a fortalecer as relações entre Estado e sociedade (OLIVEIRA & PISA, 2015).





A amplitude do termo governança possui diferentes concepções e abordagens, dividindo-se em governança participativa e governança pública (DIAS & CARIO, 2014). O modelo de governança participativa considera a relação dos afetados pelas políticas nos processos decisórios e de controle, analisando a comunicação existente entre Estado e sociedade como sendo um bom indicador para que o governo possa dar respostas mais eficazes às demandas da população (PINTO ET AL., 2018).

A aplicabilidade da governança ocorre em diversos formatos organizacionais, sobretudo em organizações públicas, em que os princípios e ações adotadas visam otimizar os resultados desejados por seus proprietários, gestores e stakeholders. Referente à administração pública, a relação de assimetria de informações é estabelecida entre o denominado principal (cidadãos) e os agentes (gestores públicos) (TEIXEIRA & GOMES, 2019).

No tocante à governança pública, esta deve deixar claro na administração pública, a função de cada ator, com a definição de suas rotinas, responsabilidades, objetivos e modelos de decisão. No cumprimento adequado de seu papel, a administração pública deve possuir estrutura adequada nos níveis federal, estadual e municipal, de modo que desenvolva suas atividades de forma eficiente, eficaz e efetiva em benefício da população (MATIAS-PEREIRA, 2010).

## **2.2 Federalismo e autonomia fiscal**

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 concedeu aos municípios a prerrogativa para a gestão na instituição de taxas e impostos próprios no intuito de agregar receitas para o custeio da disponibilização de bens e serviços à população. Essas demandas dos entes municipais podem ser mantidas por meio de seus próprios recursos e também com o auxílio técnico e financeiro dos Estados e da União, nesses casos por meio de transferências intergovernamentais que visam a redução das diferenças nas esferas estadual, regional e local em relação as demandas da sociedade (SUZART ET AL., 2018).

Diversas perspectivas são atribuídas no tocante a melhor forma de divisão de responsabilidades e recursos nas esferas federal, estadual e local de governo que venham a resolver as divergências regionais existentes no Brasil. A descentralização fiscal no Brasil apresenta avanços consideráveis, consenso na literatura voltada as finanças públicas, de modo



que trouxe benefícios aos municípios, os quais tiveram aumento na participação das receitas federais frente a diminuição das receitas voltadas aos Estados (NAZARETH, 2015).

Em outra perspectiva, a descentralização excessiva de um país aumenta de forma demasiada a administração pública, a manutenção operacional dessa estrutura fica elevada e provavelmente ocorrerá uma diminuição da eficácia dos sistemas de controle. Por outro lado, a excessiva centralização traz dificuldades para a alocação dos recursos e para a percepção das efetivas demandas (DANTAS et al., 2020).

A capacidade e a necessidade fiscal devem ser consideradas num sistema satisfatório de equilíbrio fiscal das transferências intergovernamentais aos entes federais, onde a necessidade fiscal corresponde ao montante financeiro indispensável para que o ente tenha condições de manutenção dos serviços públicos e a capacidade fiscal está atrelada a quantidade de recursos que o ente consegue angariar. Dessa forma, o equilíbrio ocorre quando as transferências intergovernamentais são inversamente proporcionais em relação a capacidade fiscal e diretamente proporcionais à necessidade fiscal do ente federal (BAIÃO et al., 2017).

O modelo de descentralização governamental pode ser utilizado pelos municípios sob a condição que possuam autonomia financeira propiciada por suas bases fiscais no âmbito local (SANTOS, 2003).

A descentralização associada ao expressivo montante de transferências pode levar a situações em que os municípios que os recebem fiquem mais inclinados a dispensar sua autonomia em decidir sobre serviços públicos e investimentos que serão disponibilizados à sociedade, o que ocorre pela conveniência dos municípios em obter recursos demandando esforços reduzidos ou até mesmo sem realizá-los (BRITO & BRITO, 2020).

Ao deixar de decidir sobre os serviços públicos que serão oferecidos a sociedade, os municípios ficam dependentes dos repasses das transferências intergovernamentais, pois a arrecadação gerada pelos entes municipais não é capaz de arcar com as novas obrigações financeiras a eles delegadas. A pequena arrecadação própria desses municípios limita substancialmente a sua autonomia financeira, devido a ineficaz gestão tributária e a falta de capacidade institucional, ocasionando dificuldades no gerenciamento da gestão fiscal em relação ao seu planejamento, execução e controle (AFONSO, 2016).



### 3 METODOLOGIA

O estudo utiliza uma abordagem quantitativa de cunho descritivo. A amostra da pesquisa se refere aos municípios do Estado do Rio Grande do Sul com população de até 10.000 mil habitantes. Foram selecionados 331 municípios, dos quais 5 não dispunham de dados disponíveis sendo retirados da pesquisa, o que resultou numa amostra de 326 municípios.

Os municípios serão subdivididos utilizando-se quartis, criando-se assim quatro subdivisões de modo que seja possível realizar um estudo criterioso para verificar se o tamanho populacional influencia as variáveis sob análise.

As variáveis foram analisadas por meio de uma análise exploratória de dados com o propósito de caracterizar os subgrupos de municípios em relação as variáveis estudadas.

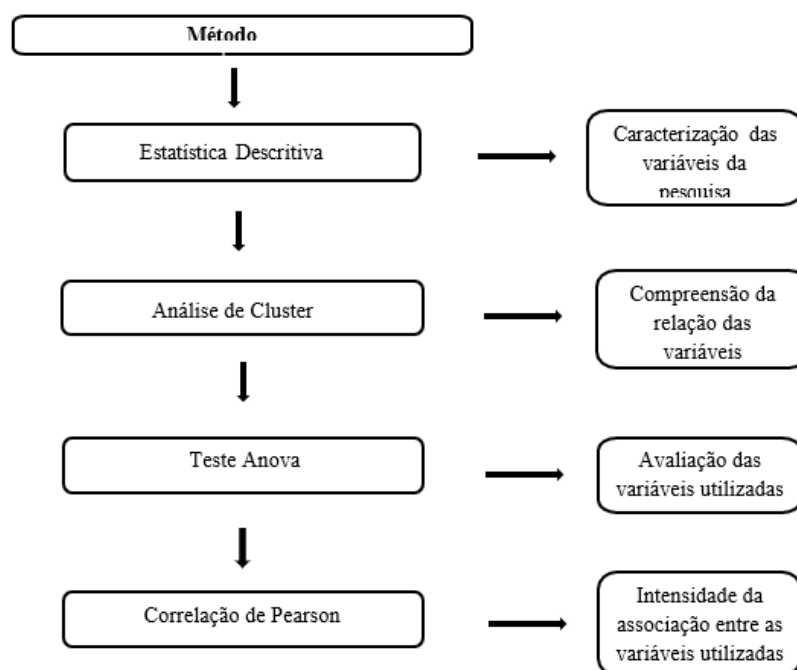
Será utilizada a análise de cluster para agrupar as variáveis similares, sendo utilizadas diversas métricas e diversos métodos de aglomeração para auxiliar na compreensão da relação entre os dados pesquisados, de modo que foram divididos por: número de habitantes, Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M), Índice CFA de Governança Municipal (IGM-CFA) e Índice Firjan de Gestão Fiscal – Autonomia (IFGF Autonomia).

Após a formação dos clusters, utilizou-se a análise de variância para determinar se realmente as variáveis analisadas sofrem influências pelo tamanho populacional do município, dado que em etapa prévia os municípios serão agrupados em quatro grupos populacionais pela técnica de quartis.

A associação entre as variáveis quantitativas (número de habitantes, IDH-M, IGM-CFA e IFGF Autonomia) e sua intensidade, foi realizada por meio da Correlação de Pearson.

A Figura 1 mostra, por meio de fluxograma, o método utilizado na pesquisa.

**Figura 1** – Fluxograma do método



Fonte: Elaborada pelos autores

Por meio do método apresentado, espera-se ampliar os conhecimentos diante das relações entre autonomia e governança nos pequenos municípios do Rio Grande do Sul, atendendo ao objetivo proposto pelo estudo.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A gestão dos recursos públicos é fundamental para que os pequenos municípios do Rio Grande do Sul possam oferecer à sociedade serviços com a qualidade necessária ao cumprimento de suas atribuições constitucionais. As relações entre autonomia e governança estão de acordo com as necessidades impostas a adequada utilização dos recursos disponíveis em prol das populações locais.

Os 326 municípios pesquisados correspondem a 65,59% do total de 497 municípios do Estado do Rio Grande do Sul. A Tabela 1 apresenta a média geral das variáveis utilizadas, de modo que a média populacional é de 4.167 habitantes, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal foi de 0,70, o Índice de Governança ficou em torno de 4,96 e o Índice Firjan de Gestão Fiscal Autonomia apresentou 0,45. O Coeficiente de Variação de Pearson das variáveis



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



apresentou níveis elevados mostrando que as médias dessas variáveis não são representativas, o que inviabiliza sua utilização para fins comparativos.

Tabela 1 – Média das variáveis.

| Variáveis        | Municípios | Mínimo | Máximo | Média    | Desvio padrão |
|------------------|------------|--------|--------|----------|---------------|
| Nr de Habitantes | 326        | 1216   | 11210  | 4167,801 | 2055,0161     |
| IDH - M          | 326        | 0,61   | 0,791  | 0,7071   | 0,040428      |
| IGM-CFA          | 326        | 2,63   | 7,66   | 4,9689   | 1,0837        |
| IFGF Autonomia   | 326        | 0      | 1      | 0,452    | 0,3353        |

Fonte: Elaborada pelos autores.

As estatísticas descritivas calculadas para as variáveis IDH-M, IGM-CFA e IFGF Autonomia são apresentadas nas tabelas seguintes.

Utilizando a técnica descritiva de quartis aplicada ao número de habitantes de cada município, no Rio Grande do Sul, dos municípios analisados tem-se a seguinte subdivisão: 1º quartil, municípios com até 2.487 habitantes, 2º quartil, municípios de 2.488 até 3.630 habitantes, 3º quartil, de 3.631 até 5.681 habitantes, e 4º quartil, municípios acima de 5.682 habitantes.

A Tabela 2 mostra que a maior média de IDH-M (0,71) ocorre nos municípios pertencentes ao 1º quartil, ou seja, municípios que possuem os menores números de habitantes. O menor IDH-M (0,70) está nos municípios do 4º quartil, que são os municípios com mais de 5.682 habitantes.

Tabela 2 – Estatística descritiva do IDH-M.

| IDH - M                     | Municípios | Média   | Desvio padrão |
|-----------------------------|------------|---------|---------------|
| Até 2487 habitantes         | 82         | 0,71755 | 0,039723      |
| De 2488 até 3630 habitantes | 81         | 0,70351 | 0,043077      |
| De 3631 até 5681 habitantes | 82         | 0,70561 | 0,039618      |
| Acima de 5682 habitantes    | 81         | 0,70162 | 0,037944      |

Fonte: Elaborada pelos autores.

O Índice de Governança Municipal (IGM-CFA) apresentou média de 5,66 no Rio Grande do Sul em 2023 (PIB per capita mínimo de R\$ 17.206) em municípios de até 10 mil habitantes. Verificou-se que o IGM-CFA apresenta uma média mais baixa (4,37) nos





municípios com até 2.487 habitantes e o índice mais elevado é constatado em municípios acima dos 5.682 habitantes, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Estatística descritiva do IGM-CFA.

| IGM-CFA                     | Municípios | Média  | Desvio padrão |
|-----------------------------|------------|--------|---------------|
| Até 2487 habitantes         | 82         | 4,3705 | 0,99226       |
| De 2488 até 3630 habitantes | 81         | 4,7810 | 0,99006       |
| De 3631 até 5681 habitantes | 82         | 5,2126 | 1,00205       |
| Acima de 5682 habitantes    | 81         | 5,5160 | 1,00523       |

Fonte: Elaborada pelos autores.

O menor índice de autonomia (0,320) se encontra nos municípios do 1º quartil. Já os índices mais expressivos (0,638) estão alocados nos municípios pertencentes ao 4º quartil, o que indica que quanto maior o município a tendência é de possuir uma maior autonomia fiscal, ver Tabela 4. Isso vem de encontro ao IFGF Autonomia (1,000) apresentados por Ibiraiaras (7.171 habitantes) e Jóia (8.331 habitantes).

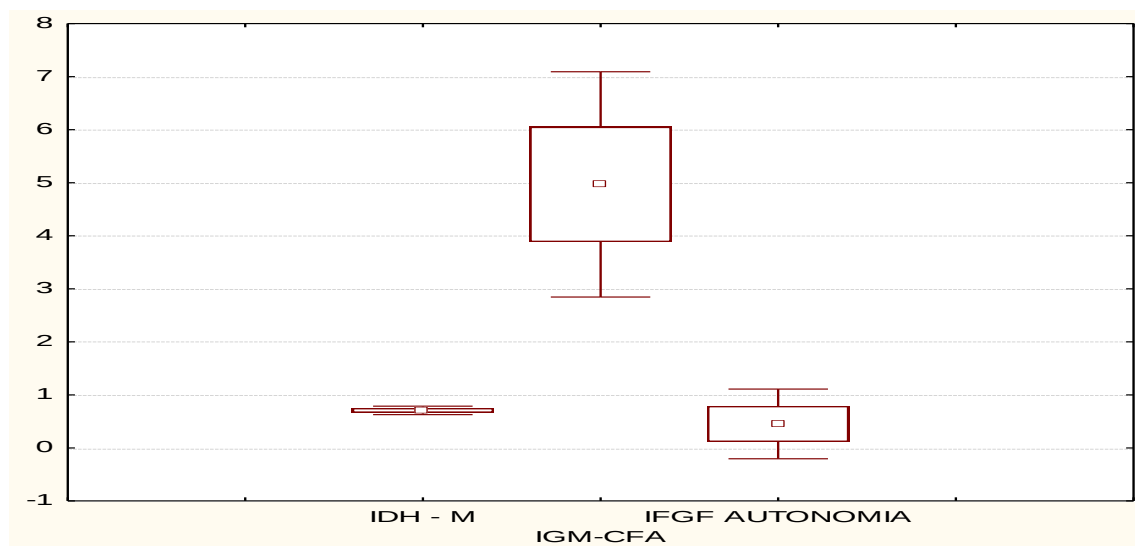
Tabela 4 – Estatística descritiva do IFGF Autonomia.

| IFGF Autonomia              | Municípios | Média | Desvio Padrão |
|-----------------------------|------------|-------|---------------|
| Até 2487 habitantes         | 82         | 0,320 | 0,2737        |
| De 2488 até 3630 habitantes | 81         | 0,403 | 0,3506        |
| De 3631 até 5681 habitantes | 82         | 0,448 | 0,2959        |
| Acima de 5682 habitantes    | 81         | 0,638 | 0,3377        |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao se apresentar uma estatística descritiva apenas das variáveis IDH-M, IFGF Autonomia, IGM-CFA, por meio do Box-plot indicado na Figura 2, observa-se que as variáveis mais homogêneas e por conseguinte com menor variabilidade são o IDH-M, IFGF Autonomia e por último o IGM-CFA, considerando todos os municípios de forma geral. Para não ocorrer um efeito de escala, a variável número de habitantes não foi incluída nesta análise.

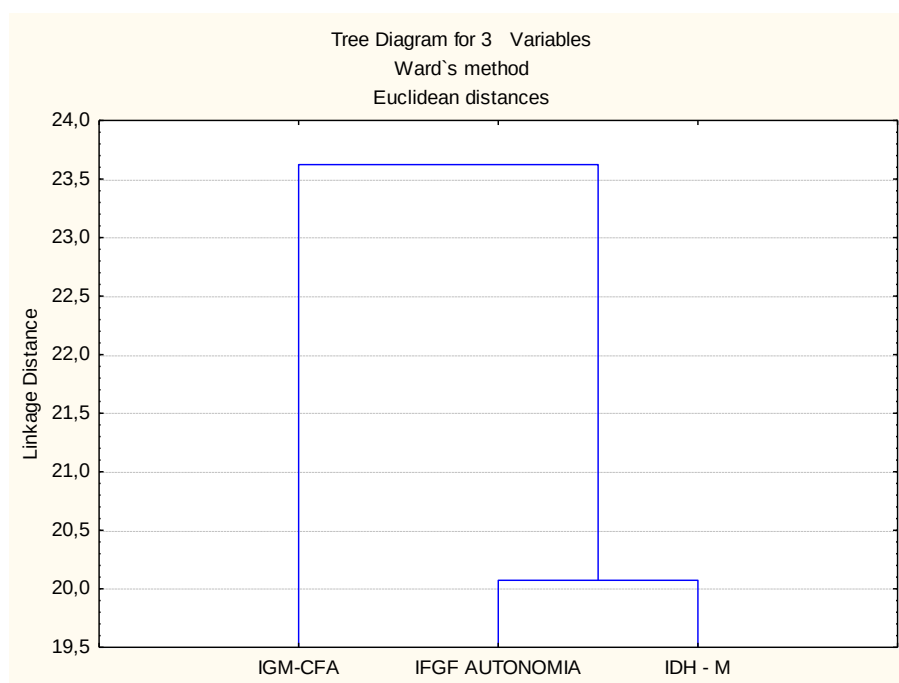
**Figura 2** – Boxplot IDH-M, IFGF Autonomia, IGM-CFA



Fonte: Elaborada pelos autores

Com o intuito de verificar como estas variáveis se comportam em termos de representatividade e de aproximação, realizou-se a análise de Cluster, utilizou-se dados padronizados e como métrica a distância euclidiana. Os métodos de aglomeração utilizados foram o de ligação simples e o Ward. O método escolhido por melhor representar a realidade foi o método de ligação Ward, conforme mostra o dendrograma da Figura 3.

**Figura 3 – Dendrograma IDH-M, IFGF Autonomia, IGM-CFA**



Fonte: Elaborada pelos autores

As variáveis IFGF Autonomia e IDH-M são as mais similares, independentemente do tamanho populacional do município, significando que o direcionamento que o IFGF autonomia ou IDH-M tiver, sempre haverá concordância entre estas duas variáveis para a classificação de um município em termos de gestão. A variável IGM-CFA é a que possui maior diferença em relação aos dados apresentados e é necessária a utilização desta variável para corroborar a classificação do município.

Para testar a diferença entre os grupos de municípios criados pelos quartis em relação as variáveis IDH-M, IGM-CFA e IFGF Autonomia, foi realizado um teste de análise de variância (ANOVA) de classificação simples, conforme Tabela 5. Verificou-se diferença significativa entre as médias dos grupos ( $p < 0,0001$ ), tanto do Índice de Governança Municipal (IGM-CFA) quanto do Índice Firjan de Gestão Fiscal Autonomia (IFGF Autonomia). Em relação ao Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M), o p-valor não foi significativo ( $p > 0,05$ ), não possuindo diferenças significativas entre as médias dos grupos analisados.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Tabela 5 – Teste ANOVA dos grupos.

| Grupos                    | Divisão dos Grupos | Soma dos Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F      | Sig.  |
|---------------------------|--------------------|--------------------|-----|----------------|--------|-------|
| <b>IDH-M</b>              | Entre Grupos       | 0,013              | 3   | 0,004          | 2,611  | 0,051 |
|                           | Nos grupos         | 0,519              | 322 | 0,002          |        |       |
|                           | <b>Total</b>       | 0,531              | 325 |                |        |       |
| <b>IGM-CFA</b>            | Entre Grupos       | 61,342             | 3   | 20,447         | 20,553 | 0,000 |
|                           | Nos grupos         | 320,341            | 322 | 0,995          |        |       |
|                           | <b>Total</b>       | 381,683            | 325 |                |        |       |
| <b>IFGF<br/>Autonomia</b> | Entre Grupos       | 4,414              | 3   | 1,471          | 14,753 | 0,000 |
|                           | Nos grupos         | 32,116             | 322 | 0,100          |        |       |
|                           | <b>Total</b>       | 36,531             | 325 |                |        |       |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Desta forma a análise de variância mostra que o tamanho populacional influencia no desempenho das variáveis analisadas.

Na Tabela 6, apresenta-se a correlação de Pearson entre as variáveis analisadas, a qual se mostra significativa ( $p \leq 0,05$ ). Os valores obtidos para o coeficiente de correlação de Pearson referentes ao IDH-M, IGM-CFA e IFGF Autonomia são positivos, mostrando que as variáveis são diretamente correlacionadas ou com comportamento crescente ou decrescente proporcional, isto é, quanto maior o valor de uma variável, maior o valor esperado de outra. Mostrando desta forma um inter-relacionamento entre as variáveis.

O coeficiente de correlação de Pearson apresentou valor negativo para a variável número de habitantes em relação ao IDH-M, corroborando que quanto maior o município menor o IDH-M, sendo inversamente correlacionadas. As correlações mais fortes ocorreram entre IDH-M e IFGF Autonomia (0,380) e entre IGM-CFA e Número de Habitantes (0,401).



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Tabela 6 – Teste de Correlação de Pearson

|                                  |                     | IDH - M | IGM-CFA | IFGF<br>Autonomia | Nr de<br>Habitantes |
|----------------------------------|---------------------|---------|---------|-------------------|---------------------|
|                                  |                     |         |         |                   |                     |
| <b>Correlação<br/>de Pearson</b> | IDH - M             | 1,000   | 0,143   | 0,380             | -0,131              |
|                                  | IGM-CFA             | 0,143   | 1,000   | 0,264             | 0,401               |
|                                  | IFGF<br>AUTONOMIA   | 0,380   | 0,264   | 1,000             | 0,340               |
|                                  | NR DE<br>HABITANTES | -0,131  | 0,401   | 0,340             | 1,000               |
| <b>Sig.<br/>(unilateral)</b>     | IDH - M             |         | 0,005   | 0,000             | 0,009               |
|                                  | IGM-CFA             | 0,005   |         | 0,000             | 0,000               |
|                                  | IFGF<br>AUTONOMIA   | 0,000   | 0,000   |                   | 0,000               |
|                                  | NR DE<br>HABITANTES | 0,009   | 0,000   | 0,000             |                     |
| <b>N</b>                         |                     | 326     | 326     | 326               | 326                 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

As análises efetuadas mostram a importância das relações entre governança e autonomia em pequenos municípios e contribuem com informações relevantes para a pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou e determinou as correlações entre autonomia e governança em 326 municípios do Rio Grande do Sul com população de até 10 mil habitantes. Evidenciou a importância do conhecimento sobre as premissas de autonomia e governança e sua aplicabilidade nas realidades locais. Utilizou ainda, dados populacionais e de desenvolvimento humano para a verificação de possíveis correlações entre as variáveis apresentadas.

Os resultados mostraram que existe correlação entre governança (IGM-CFA) e Número de Habitantes dos Municípios e que os mecanismos de governança são mais verificados em municípios maiores, o que denota falta de conhecimento e utilização dos conceitos de governança nos municípios com baixa população. Essa verificação vem de encontro ao estudo de Aquino et al. (2021) o qual demonstra que o tamanho dos municípios é um fator relevante para que as práticas de governança sejam efetivadas.

Evidenciou-se que municípios com maior autonomia possuem número de habitantes mais elevado, onde o contrário também ocorre, ou seja, quanto menos autônomos, menores serão esses municípios. Essas análises são coerentes aos resultados apresentados por Paula e





Pinho (2023) de que a autonomia dos municípios brasileiros diminui com a respectiva população.

Denota-se no estudo que a relação entre autonomia e governança é diretamente proporcional, quanto maior a autonomia dos municípios eles tendem a ter mais aplicabilidade aos conceitos de governança. Essa tendência sinaliza que há um longo caminho a ser percorrido nos municípios pequenos no tocante a inserção de mecanismos que os incentivem a serem mais autônomos. Atrelado a isso, a divulgação e implementação da governança nesses municípios é necessária de modo que possa ocorrer uma melhora substancial na gestão e no retorno de bens e serviços de qualidade à sociedade.

O estudo apresentou dados referente a um ano específico devido a limitação da disponibilização de todas as variáveis em outros períodos. Para pesquisas futuras, sugere-se a utilização de mais variáveis em uma análise temporal para verificação das relações entre autonomia e governança ao longo dos anos.

## 6 REFERÊNCIAS

AFFONSO, R. B. A. Descentralização e reforma do Estado: a Federação brasileira na encruzilhada. **Economia e Sociedade**, v. 9, n.1, 127–152, 2016.

AQUINO, C. V. M. G. Governança pública dos municípios brasileiros. **Gestão & Regionalidade**, v. 37, n.110, 2021.

BAIÃO, A. L., CUNHA, A. S. M. DA, & SOUZA, F. S. R. N. DE. Papel das transferências intergovernamentais na equalização fiscal dos municípios brasileiros. **Revista do Serviço Público**, v.68, n.3, p. 583-610, 2017. <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i3.1406>

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRITO, J. R. S., & BRITO, J. V. C. S. Estrutura Fiscal dos Municípios Potiguares: Autonomia ou Dependência? **Revista Interface**, v. 17, p.11-23, 2020.

CONTEH, C., & HARDING, B. Boundary-spanning in public value co-creation through the lens of multilevel governance. **Public Management Review**, v. 25, n. 1, p.104–128, 2021. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1942529>

DANTAS JUNIOR, A. F., DINIZ, J. A., & DE LIMA, S. C. A Influência do Federalismo Fiscal Sobre o Estresse Fiscal dos Municípios Brasileiros. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v.1, n. 3, p. 62–78, 2020. doi: 10.14392/ASAA.2019120304.



DIAS, T., & CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade Gestão e Governança**, v.17, n. 3, 2014.

<<https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/621>>

GIAMBIAGI, F & ALEM, A. C. **Finanças públicas: teoria e prática no Brasil**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2008.

LIMA, S.C. & DINIZ, J. A. **Contabilidade pública: análise financeira governamental**. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

LYNN, L.E., HEINRICH, C. J., & CAROLYN J.H, Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, p. 233–262, 2000. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024269>

MASSARDI, W. D. O. & ABRANTES, L. A. (2016) Dependência dos municípios de Minas Gerais em relação ao FPM. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 6, n. 1, p. 173-187, 2016. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v6i1.1127>

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

NAZARETH, P. A. Descentralização Fiscal e Autonomia Municipal: elementos para o debate. **Revista Paranaense de Desenvolvimento - RPD**, v. 36, n.128, p.117–132, 2015.

OLIVEIRA, A. G., & PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263–1290, 2015. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>

PAULA, H. C., & PINHO, M. M. The efficiency of public policies and the autonomy cost in Brazilian municipalities. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 2, p. 1-26, 2023. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMF230196.en>

PINTO, T. R. G. S. et al. Governança Participativa: possibilidades e desafios na gestão local. **Interações** (Campo Grande), v. 19, n. 3, p.627–641, 2018. <https://doi.org/10.20435/inter.v19i3.1730>

SANTOS, A. M. S. P. Reforma do Estado, Descentralização e Autonomia Financeira dos Municípios. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 2, p. 155–177, 2003. <https://doi.org/10.1590/1678-69712003/administracao.v4n2p156-178>

SANTOS, R. R. DOS, & ROVER, S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p.732–752, 2019.

SUZART, J. A. S.; ZUCCOLOTTO, R. & ROCHA, D. G. Federalismo Fiscal e as Transferências Intergovernamentais: Um Estudo Exploratório com os Municípios Brasileiros.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



**Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 1, p.127–145, 2018.  
doi:10.14392/asaa.2018110107

TEIXEIRA, A. F., & GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>



## DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO BRASIL COM A BIOECONOMIA DIGITAL

### Resumo

A bioeconomia digital tem sido uma estratégia essencial para a promoção do desenvolvimento sustentável, alinhando a conservação ambiental ao crescimento econômico. Este artigo tem como objetivo investigar o papel da bioeconomia digital no desenvolvimento sustentável, com ênfase no contexto brasileiro. A metodologia utilizada baseia-se em revisão bibliográfica e estudo de caso de iniciativas já implementadas no país. Os resultados indicam que o uso da tecnologia em suas múltiplas possibilidades pode reduzir barreiras estruturais e aumentar a eficiência da bioeconomia digital promovendo inovação em vários setores. O papel da tecnologia na bioeconomia, analisando sua capacidade de fortalecer negócios sustentáveis, amplia o acesso a mercados e conecta empreendedores a investidores e consumidores. O uso da tecnologia pode ser um vetor transformador, possibilitando a integração de cadeias produtivas sustentáveis por meio de portais digitais, inteligência artificial e análise de dados. No Brasil, o setor enfrenta desafios como a falta de infraestrutura, acesso limitado a mercados, dificuldades na captação de recursos e capacitação de recursos humanos. Conclui-se que o investimento em infraestrutura tecnológica e políticas públicas de incentivo à digitalização é fundamental para o fortalecimento da bioeconomia no país, consolidando-a como um modelo econômico alternativo com vistas a reduzir o desperdício e otimizar o uso dos recursos disponíveis.

**Palavras-chave:** Bioeconomia. Tecnologia. Sustentabilidade. Inovação Digital. Tecnologia.

### 1 INTRODUÇÃO

A bioeconomia é definida como a produção, utilização e conservação de recursos biológicos, incluindo conhecimentos, ciência, tecnologia e inovação relacionados, para fornecer informações, produtos, processos e serviços em todos os setores econômicos, visando uma economia sustentável. No contexto brasileiro, a bioeconomia apresenta-se como uma estratégia promissora para conciliar desenvolvimento econômico e conservação ambiental, especialmente na região Amazônica, que detém uma das maiores biodiversidades do planeta (PAMPLONA, 2021).

A bioeconomia emerge como uma abordagem estratégica que integra a utilização sustentável dos recursos biológicos com o desenvolvimento econômico, visando à conservação ambiental e à promoção do bem-estar social. No contexto brasileiro, a bioeconomia apresenta um potencial significativo devido à extensa biodiversidade existente.

A bioeconomia digital é um modelo de desenvolvimento que integra as tecnologias digitais como ferramentas para promover a sustentabilidade e a criação de novos produtos, serviços e processos inovadores. Este conceito engloba a valorização dos recursos naturais, a preservação da biodiversidade e a adoção de práticas de economia circular, que visam reduzir o desperdício e otimizar o uso dos recursos disponíveis. A convergência entre biotecnologia e digitalização tem o potencial de transformar profundamente setores fundamentais da economia, criando um ciclo produtivo mais eficiente e sustentável. Esse modelo de bioeconomia, ao incorporar a digitalização, cria novas oportunidades para o crescimento econômico, ao mesmo tempo que diminui o impacto ambiental das atividades humanas.



A aplicação de tecnologias avançadas, como portais digitais, inteligência artificial e análise de dados, desponta como uma solução promissora para superar essas barreiras. Essas ferramentas tecnológicas podem facilitar a integração das cadeias produtivas sustentáveis, aprimorar a eficiência operacional e fomentar a inovação no setor (SGOBBE, 2024). Além disso, a digitalização permite conectar empreendedores a investidores e consumidores, ampliando o acesso a mercados e promovendo a inclusão social (FERRO, 2006).

Este trabalho tem como objetivo investigar o papel da bioeconomia digital no desenvolvimento sustentável, com ênfase no contexto brasileiro. A metodologia utilizada baseia-se em revisão bibliográfica e estudo de caso de iniciativas já implementadas. A pesquisa busca analisar como as inovações tecnológicas podem fortalecer negócios sustentáveis, facilitar a captação de recursos e promover a conservação ambiental.

A relevância deste estudo reside na necessidade de identificar estratégias eficazes que aliem desenvolvimento econômico e sustentabilidade ambiental, contribuindo para a formulação de políticas públicas e práticas empresariais que impulsionem a bioeconomia digital no Brasil. Ao explorar o potencial das tecnologias digitais, espera-se fornecer subsídios para a construção de um modelo econômico mais sustentável e resiliente, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção serão apresentados os conceitos do papel da tecnologia na bioeconomia.

### **2 O PAPEL DA TECNOLOGIA NA BIOECONOMIA DIGITAL**

A bioeconomia e o desenvolvimento sustentável estão diretamente interligados, pois a bioeconomia propõe um modelo de produção que utiliza os recursos biológicos de forma renovável e eficiente, minimizando impactos ambientais e garantindo a regeneração dos ecossistemas. Esse conceito se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente no que se refere à conservação da biodiversidade, promoção de energia limpa, incentivo ao consumo responsável e erradicação da pobreza (ONU, 2015).

A bioeconomia se apresenta como uma alternativa estratégica para reduzir o desmatamento e a degradação ambiental, ao mesmo tempo em que gera oportunidades econômicas sustentáveis para comunidades tradicionais e pequenos produtores. Além disso, iniciativas voltadas para a bioeconomia podem estimular a pesquisa científica e o desenvolvimento de novas tecnologias, impulsionando a inovação e a competitividade do país no cenário global (SGOBBE, 2024).





Destarte a bioeconomia é um modelo de desenvolvimento que tem como base o uso sustentável dos recursos biológicos, com o objetivo de criar valor econômico a partir de biomassa, produtos renováveis e ecossistemas naturais. Esse conceito está profundamente ligado à ideia de um futuro mais verde e sustentável, no qual as atividades humanas sejam menos dependentes de fontes de energia não renováveis, como os combustíveis fósseis. A bioeconomia propõe, ainda, a implementação de práticas de economia circular, onde os resíduos e subprodutos de um processo produtivo são reutilizados em outros ciclos produtivos, promovendo a minimização de desperdícios e otimizando o uso de recursos. Esse modelo busca equilibrar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e o bem-estar das futuras gerações, criando novas oportunidades para uma produção mais eficiente e sustentável, sem comprometer os ecossistemas (FAO, 2018).

Por outro lado, a bioeconomia digital emerge como uma evolução desse modelo, ao integrar as tecnologias digitais ao uso de recursos biológicos. A digitalização permite a criação de sistemas mais eficientes e inovadores, capazes de transformar radicalmente a maneira como gerenciamos os recursos naturais e a produção de bens e serviços. A utilização de tecnologias como inteligência artificial, *big data*, Internet das Coisas (IoT), e computação em nuvem, entre outras, tem um grande potencial para acelerar a implementação de práticas mais sustentáveis dentro da bioeconomia. A digitalização torna possível o monitoramento em tempo real de ecossistemas e processos produtivos, a automação de diversas atividades, a análise de grandes volumes de dados para otimizar a utilização de recursos e a redução de desperdícios (COMISSÃO EUROPEIA, 2018).

Além disso, a bioeconomia digital também facilita a transição para uma economia circular mais robusta, já que as tecnologias digitais ajudam a rastrear e otimizar o fluxo de materiais e energia ao longo de cadeias produtivas, tornando os processos mais transparentes e eficientes. Por exemplo, sensores IoT aplicados à agricultura podem monitorar o solo, o clima e o crescimento das culturas, permitindo uma gestão mais eficiente dos recursos hídricos e do uso de fertilizantes, o que não só aumenta a produtividade, mas também reduz o impacto ambiental (CLERCQ, 2018). Na área da bioinformática e genômica, as tecnologias digitais possibilitam o processamento de grandes volumes de dados biológicos, acelerando o desenvolvimento de novas soluções na medicina e biotecnologia, além de contribuir para o aprimoramento de processos agrícolas e de produção de bioenergia (CASATI *et al.*, 2021).

A bioeconomia digital propõe um futuro mais sustentável e equilibrado ao utilizar tecnologias digitais, computação em nuvem e outras inovações digitais para impulsionar práticas mais verdes em setores como a agricultura, a gestão florestal e a indústria. De acordo com a Comissão Europeia (2018), a implementação dessas tecnologias ajuda na transformação da bioeconomia tradicional em uma bioeconomia digitalmente integrada, que será mais capaz de responder aos desafios ambientais e socioeconômicos do futuro. A



digitalização permite o monitoramento em tempo real de sistemas biológicos, a automação de processos e a análise de grandes volumes de dados, o que torna a produção de alimentos, materiais e energia mais eficiente e menos poluente.

Esse modelo oferece diversas vantagens, não apenas para o meio ambiente, mas também para a sociedade. Primeiramente, ele contribui para a criação de um futuro mais equitativo e ambientalmente consciente, ao promover práticas que protejam os ecossistemas enquanto atendem às necessidades humanas. Além disso, o conceito de economia circular ganha destaque nesse contexto, já que a bioeconomia digital pode facilitar a implementação de sistemas de reutilização e reciclagem de recursos, essencialmente transformando resíduos em novos produtos e energia.

A aplicação de tecnologias digitais pode, por exemplo, melhorar a rastreabilidade de produtos ao longo da cadeia de suprimentos, assegurando que os recursos naturais sejam utilizados de maneira mais responsável e eficiente. Outro aspecto relevante é que a bioeconomia digital também gera novos modelos de negócios, potencializando a criação de atividades econômicas circulares. Isso significa que os resíduos de um processo produtivo podem se tornar insumos para outros processos, criando um ciclo de vida mais fechado e sustentável para os produtos. Essa transformação resulta em benefícios sociais e ambientais coletivos, pois a integração de tecnologias digitais permite uma melhor gestão de recursos, redução de emissões de carbono e maior transparência nos processos produtivos.

As aplicações da bioeconomia digital se estendem a várias áreas-chave. Na agricultura, por exemplo, tecnologias como a inteligência artificial e sensores IoT são usadas para monitorar o crescimento das culturas, prever condições climáticas e otimizar o uso de água e fertilizantes. Isso não apenas aumenta a produtividade das lavouras, mas também reduz os impactos ambientais negativos, como o uso excessivo de produtos químicos e a degradação do solo (CLERCQ, 2018).

A gestão florestal também se beneficia enormemente da digitalização, pois o uso de drones, sensores e sistemas de monitoramento remoto permite um acompanhamento mais preciso e eficiente da saúde das florestas, facilitando o combate ao desmatamento ilegal e a gestão sustentável dos recursos florestais (TIOSSI, 2021).

Na bioinformática e genômica, a bioeconomia digital abre novas possibilidades para a medicina personalizada e o desenvolvimento de terapias inovadoras, por meio do processamento de grandes volumes de dados biológicos e genéticos. Essas tecnologias permitem avanços na criação de novos medicamentos e tratamentos, além de melhorar a produção de alimentos e biocombustíveis por meio da engenharia genética (CASATI *et al.*, 2021).

A nanotecnologia, por sua vez, contribui com a criação de novos materiais e soluções mais eficientes e sustentáveis para a indústria, ao desenvolver produtos com propriedades únicas que ajudam a reduzir a



quantidade de recursos necessários e a diminuir os impactos ambientais (ROCO *et al.*, 2019).

Em áreas como a química de renováveis e a robótica, a bioeconomia digital promove inovações que ajudam a substituir processos e materiais derivados de fontes fósseis por alternativas mais sustentáveis. A robótica, por exemplo, tem o potencial de automatizar processos industriais e agrícolas, otimizando o uso de recursos e reduzindo o desperdício. Além disso, a pesquisa em química de renováveis se beneficia da digitalização, permitindo o desenvolvimento de novos produtos e processos mais eficientes e ecológicos a partir de fontes renováveis (FINK, 2020).

Toma-se como premissa que a bioeconomia digital não é apenas uma tendência tecnológica, mas uma revolução necessária para enfrentar os desafios globais de sustentabilidade e desenvolvimento econômico. Ao integrar soluções digitais em diversos setores, ela permite uma gestão mais eficiente dos recursos naturais, reduz os impactos ambientais e promove uma economia circular mais consistente. A aplicação de tecnologias digitais, aliada à bioeconomia, abre novas perspectivas para a inovação, beneficiando não apenas as gerações atuais, mas também as futuras.

A seguir é apresentada a metodologia do trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Nessa seção serão apresentados os procedimentos metodológicos desse trabalho.

A pesquisa adotada é qualitativa já é apropriada para explorar fenômenos complexos em contextos específicos, permitindo uma análise detalhada das interações sociais e dos processos envolvidos (SILVA, 2022).

Para a coleta de dados, foi realizada uma revisão bibliográfica contemplando artigos acadêmicos, relatórios institucionais e documentos oficiais que abordam a interseção entre bioeconomia, tecnologia e sustentabilidade. A seleção das fontes considerou a relevância e a atualidade das publicações, priorizando estudos que oferecessem informações e resultados sobre o tema. A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo, permitindo a identificação de categorias temáticas e a interpretação dos achados à luz do referencial teórico adotado (SOUZA, 2018).

Adicionalmente, foram examinados estudos de caso de iniciativas que integraram tecnologias digitais em cadeias produtivas sustentáveis. A escolha por estudos de caso se justifica pela possibilidade de compreender as particularidades e os desafios enfrentados na implementação de soluções tecnológicas no contexto da bioeconomia nacional (YIN, 2010).

É importante ressaltar que, embora a pesquisa qualitativa não busque generalizações estatísticas, ela proporciona uma compreensão aprofundada dos fenômenos estudados, oferecendo subsídios valiosos para a



formulação de políticas públicas e estratégias empresariais (GUERRA *et al.*, 2024). As limitações inerentes a este método incluem a subjetividade na interpretação dos dados e a dependência do contexto específico das iniciativas analisadas.

Na próxima seção apresentadas a análise dos resultados da pesquisa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA BIOECONOMIA DIGITAL NO BRASIL**

O Brasil possui características únicas que favorecem a expansão da bioeconomia digital, como sua ampla biodiversidade e uma agricultura desenvolvida. Esses fatores proporcionam uma base para o desenvolvimento de bioprodutos e serviços inovadores. Conforme apontado pelo Instituto EKOS Brasil, o país tem potencial para gerar energia a partir de fontes renováveis e experiências bem-sucedidas em biocombustíveis, posicionando-se de forma estratégica no cenário global da bioeconomia (EKOS, 2021).

Uma das estratégias mais promissoras para fortalecer a bioeconomia no Brasil está na valorização da Amazônia como centro de inovação e desenvolvimento sustentável. Instituições como os Institutos Agni e Arapyaú defendem a região como referência global em soluções de bioeconomia, promovendo uma economia descarbonizada e inclusiva.

Para consolidar esse protagonismo, é necessário investir em ciência, tecnologia e inovação (CT&I), integrando o conhecimento científico local, regional e internacional com a sabedoria tradicional dos povos da floresta. A implementação de políticas públicas e planos estratégicos alinhados com essa visão pode fortalecer a bioeconomia na região, incentivando a formação de pesquisadores, a criação de novos negócios sustentáveis e o aumento da competitividade do setor. Além disso, o fortalecimento da relação entre pesquisa e mercado, aliado à especialização da mão de obra local, é essencial para expandir as atividades da bioeconomia na Amazônia, tornando o Brasil um líder global no uso sustentável da biodiversidade (MCTIC, 2023).

Figura 1 - Alavancas para o Sistema de CT&I na Amazônia

## ALAVANCAS PARA O SISTEMA DE CT&I NA AMAZÔNIA

Proposta de agenda prioritária para engajamento da sociedade civil, governos e empresas, voltada especialmente para aumentar o valor da bioeconomia.

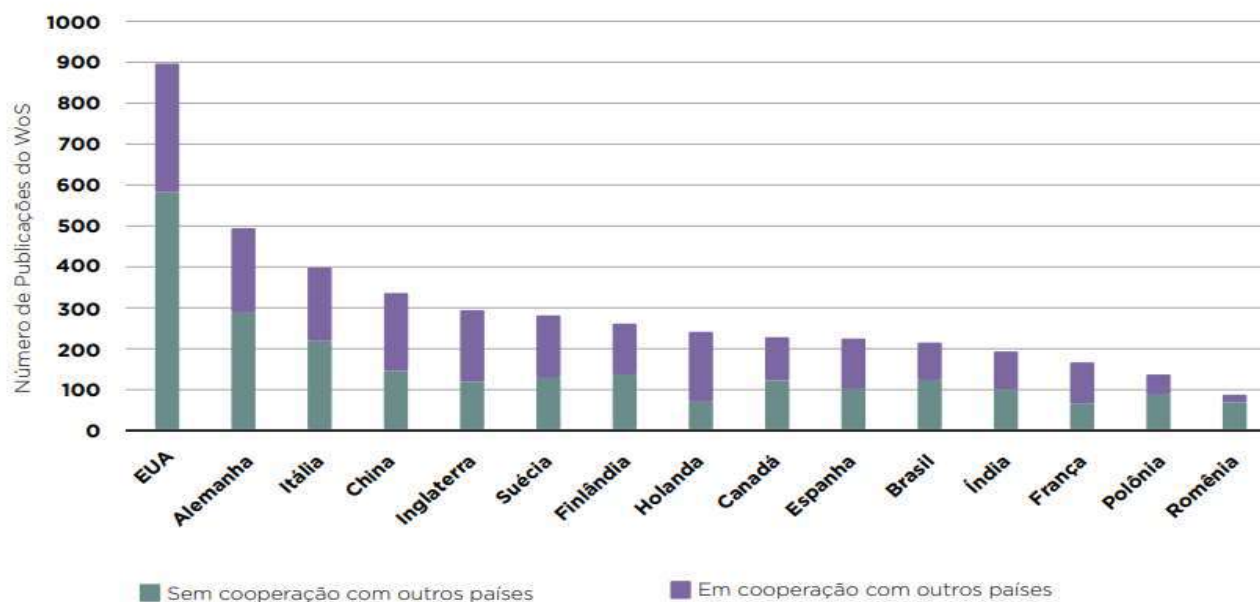


Fonte: MCTIC (2023).

A experiência internacional também apresenta resultados que precisam ser observados como exemplos. Países como a Alemanha têm utilizado portais digitais para conectar os diversos *stakeholders* da bioeconomia, promovendo a inovação e o desenvolvimento sustentável. A comparação com essas experiências internacionais destaca a importância de políticas públicas que incentivem a digitalização e a inovação no setor, assim como reforça o estudo realizado pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE, 2021).



Figura 2 - Países com o maior número de publicações sobre bioeconomia



Fonte: CGEE (2021).

A integração de tecnologias digitais, como inteligência artificial e *big data*, pode otimizar processos produtivos e promover a eficiência na utilização de recursos biológicos. Essa digitalização facilita a rastreabilidade de produtos, aumentando a transparência e a confiança dos consumidores. Além disso, a criação de *clusters* de bioeconomia pode potencializar os recursos de determinadas regiões, promovendo a especialização e a integração entre setores (EMBRAPA, 2023).

O governo brasileiro tem demonstrado compromisso com o desenvolvimento da bioeconomia por meio de diversas iniciativas. A criação da Estratégia Nacional de Bioeconomia, instituída pelo Decreto nº 12.044, estabelece diretrizes para coordenar e implementar políticas públicas destinadas ao setor, promovendo o uso sustentável da biodiversidade e incentivando a bioindustrialização alinhada às políticas industriais vigentes (BRASIL, 2024).

Além disso, o Projeto de Lei Complementar (PLP) 150/22 propõe a instituição de uma política nacional específica para desenvolver a bioeconomia no país, definindo princípios e diretrizes para sua implementação (CÂMARA, 2023). Essas iniciativas refletem a intenção governamental de posicionar o Brasil como protagonista na bioeconomia de alta tecnologia, aproveitando suas características únicas para impulsionar a reindustrialização em bases sustentáveis (MCTIC, 2023).

Para que a bioeconomia digital prospere, é imprescindível investir em infraestrutura tecnológica que suporte a inovação e a competitividade. A modernização da infraestrutura de pesquisa e inovação, aliada a



estímulos ao empreendedorismo e à interação público-privada, são passos fundamentais para direcionar investimentos e ampliar a base científica e tecnológica do país (EMBRAPA, 2023).

Nesse contexto, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) têm desempenhado papéis cruciais ao estimular a inovação em bioeconomia e outros setores, financiando projetos que buscam desenvolver tecnologias sustentáveis e de alto valor agregado (BNDES, 2022).

As universidades, startups e empresas desempenham papéis fundamentais no desenvolvimento da bioeconomia digital no Brasil. As universidades são centros de conhecimento que promovem pesquisas avançadas e formam profissionais qualificados, essenciais para a inovação no setor. As startups, por sua vez, introduzem agilidade e inovação disruptiva, transformando descobertas acadêmicas em soluções comerciais viáveis. Empresas estabelecidas contribuem com recursos e expertise para escalar essas inovações. A colaboração entre esses atores, facilitada por políticas públicas que incentivam a transferência de tecnologia, é vital para o avanço sustentável da bioeconomia no país (ABBI, 2024).

Um exemplo dessa sinergia é observado no apoio de universidades à criação de startups de biotecnologia, fornecendo infraestrutura e conhecimento necessários para o desenvolvimento de inovações no setor. Além disso, iniciativas como a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) promovem parcerias entre instituições de pesquisa e empresas, facilitando a transferência de tecnologia e impulsionando a bioeconomia digital (STARTUPS, 2022).

No Brasil, iniciativas como a Plataforma Bioeconomia Brasil – Sociobiodiversidade, desenvolvida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), exemplificam o uso de portais digitais para promover a bioeconomia. Essa plataforma busca integrar informações sobre produtos da sociobiodiversidade, facilitando o acesso a mercados e fomentando cadeias de valor sustentáveis. Segundo o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), a bioeconomia no Brasil apresenta vantagens como a megadiversidade e a agricultura tropical avançada, mas também enfrenta desafios relacionados à inovação e à integração de tecnologias digitais (CGEE, 2021).

A adoção de portais digitais tem se mostrado uma estratégia eficaz para impulsionar a bioeconomia no Brasil, facilitando o acesso a mercados e promovendo a integração entre os diversos atores do setor. Essas plataformas digitais permitem que produtores, pesquisadores, investidores e consumidores se conectem de forma mais eficiente, compartilhando informações e estabelecendo parcerias estratégicas. De acordo com Silva e Melro (2023), a integração de diferentes campos de conhecimento, incluindo biotecnologia e bioecologia, é fundamental para potencializar um modelo econômico baseado em insumos biológicos que preserve a biodiversidade.

A integração de tecnologias avançadas tem se mostrado fundamental para impulsionar a bioeconomia



sustentável no Brasil. Ferramentas digitais têm otimizado processos produtivos, monitorado recursos naturais em tempo real e desenvolvido novos produtos e serviços baseados na biodiversidade. Essas inovações tecnológicas permitem uma gestão mais eficiente dos recursos biológicos, promovendo práticas agrícolas sustentáveis e aumentando a competitividade no mercado global. Por exemplo, a adoção de sistemas de informação verde tem facilitado o monitoramento em tempo real das condições de produção, permitindo ajustes precisos e oportunos que resultam em maior eficiência e sustentabilidade (FONSECA *et al.*, 2019).

A aplicação dessas tecnologias pode potencializar cadeias produtivas sustentáveis, promovendo maior eficiência e competitividade no mercado global (FERRO, 2006). Além disso, a digitalização facilita a rastreabilidade de produtos, garantindo maior transparência e confiança por parte dos consumidores (PAMPLONA, 2021).

Essas plataformas facilitam a comunicação entre produtores, pesquisadores, investidores e consumidores, promovendo a troca de conhecimentos e a formação de parcerias estratégicas (SGOBBE, 2024). Iniciativas como a Plataforma Digital dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, gerenciada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), exemplificam o uso de portais digitais para monitorar e divulgar indicadores relacionados à sustentabilidade (CRUZ, 2022).

A expansão da bioeconomia digital no Brasil também apresenta uma série de desafios e que precisam ser cuidadosamente analisados para promover um desenvolvimento sustentável e inclusivo. Um dos principais desafios para a expansão da bioeconomia digital no Brasil é a necessidade de um ambiente regulatório claro e eficiente. A ausência de regulamentações específicas pode dificultar a inovação e a implementação de novas tecnologias no setor. De acordo com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), é fundamental desenvolver políticas públicas que incentivem a bioeconomia, estabelecendo diretrizes claras para a atuação dos diversos atores envolvidos (CGEE, 2021).

Além disso, a conservação ambiental é uma preocupação central. A exploração sustentável dos recursos biológicos requer práticas que não comprometam a biodiversidade e os ecossistemas. A Fundação Getúlio Vargas (FGV) destaca que, apesar dos avanços no uso de bioinsumos, ainda há desafios significativos relacionados à capacitação técnica e à necessidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento para garantir práticas sustentáveis (CROPLIFE, 2024).

Não obstante há necessidade de um marco regulatório inovador e adequado para a bioeconomia, além do fortalecimento da base científica e tecnológica (EMBRAPA, 2023). Superar essas barreiras requer um esforço conjunto entre governo, iniciativa privada e sociedade civil para criar um ambiente favorável à inovação e ao desenvolvimento sustentável.

Destarte a aplicação de tecnologias tem potencializado cadeias produtivas sustentáveis. A digitalização facilita a rastreabilidade de produtos, garantindo maior transparência e confiança por parte dos consumidores.



Além disso, a utilização de sistemas agroflorestais (SAFs) integrados com tecnologias digitais tem se mostrado viável para a agricultura familiar, oferecendo alternativas à agricultura convencional e contribuindo para a conservação ambiental (SILVA, 2017).

A tecnologia desempenha um papel na promoção de uma bioeconomia sustentável no Brasil. A adoção de inovações tecnológicas não apenas otimiza a produção e distribuição, mas também contribui para a conservação ambiental e o desenvolvimento socioeconômico. Para maximizar esses benefícios, é fundamental que haja um esforço conjunto entre governo, setor privado e sociedade civil para superar os desafios existentes e promover um ambiente propício à inovação tecnológica no campo da bioeconomia (PAMPOLHA, 2021).

Entretanto, a implementação dessas tecnologias enfrenta desafios significativos, como a necessidade de investimentos em infraestrutura tecnológica e capacitação profissional. A falta de acesso a tecnologias avançadas e a carência de conhecimento técnico podem limitar a adoção dessas inovações por pequenos produtores e comunidades tradicionais. Portanto, é essencial que políticas públicas sejam direcionadas para fomentar a inclusão digital no setor agrícola, promovendo treinamentos e facilitando o acesso a tecnologias emergentes.

O desenvolvimento da bioeconomia no Brasil depende significativamente de políticas públicas que incentivem a inovação e a sustentabilidade. O Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação em Bioeconomia (PACTI Bioeconomia), elaborado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), tem como objetivo produzir e aplicar conhecimentos científicos e tecnológicos para a promoção de benefícios sociais, econômicos e ambientais, fomentando a inovação e provendo condições para a inserção estratégica da bioeconomia brasileira no cenário global (MCTIC, 2018).

Além disso, investimentos em infraestrutura tecnológica e capacitação profissional são fundamentais para criar um ambiente propício ao desenvolvimento da bioeconomia digital. Parcerias entre governo, setor privado e instituições de pesquisa podem acelerar a implementação de soluções tecnológicas que atendam às necessidades específicas do país, promovendo um modelo econômico mais sustentável e inclusivo (PAMPLONA, 2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil possui características únicas que favorecem a expansão da bioeconomia digital, como sua ampla biodiversidade e uma agricultura desenvolvida. Esses fatores proporcionam uma base para o desenvolvimento de bioprodutos e serviços inovadores. A integração de tecnologias digitais, como inteligência artificial e *big data*, pode otimizar processos produtivos e promover a eficiência na utilização de recursos biológicos, facilitando a rastreabilidade de produtos e aumentando a transparência e a confiança dos



consumidores (EKOS, 2021).

A bioeconomia digital no Brasil apresenta desafios e oportunidades que demandam estudos e práticas para promover seu desenvolvimento sustentável. Entre os principais desafios estão as questões regulatórias e ambientais. A ausência de um marco regulatório específico para a bioeconomia digital pode dificultar a inovação e a implementação de novas tecnologias no setor. Além disso, a exploração sustentável dos recursos biológicos requer práticas que não comprometam a biodiversidade e os ecossistemas, exigindo políticas públicas que conciliem desenvolvimento econômico e conservação ambiental (WILLERDING, 2020).

Para superar os desafios e aproveitar as oportunidades quanto ao uso da tecnologia para o desenvolvimento sustentável da bioeconomia, é recomendável desenvolver um marco regulatório específico que forneça segurança jurídica e estimule investimentos no setor da bioeconomia digital. Além disso, é fundamental investir em pesquisa e desenvolvimento, promovendo a colaboração entre universidades, centros de pesquisa e o setor privado para fomentar a inovação e a sustentabilidade. Fortalecer as políticas públicas que incentivem a bioeconomia, alinhando-as com as necessidades do mercado e as peculiaridades regionais do Brasil, também se mostra essencial. Por fim, promover a capacitação técnica dos profissionais envolvidos garantirá que estejam preparados para lidar com as novas tecnologias e práticas sustentáveis (SGOBBE, 2024).

Ao abordar esses aspectos, o Brasil, por ter em seu território a maior floresta tropical do planeta, pode consolidar sua posição como um dos líderes na bioeconomia digital, promovendo um desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo.

## 6 REFERÊNCIAS

ABBI - Associação Brasileira de Bioinovação. **Um plano para a bioeconomia.** Disponível em: <https://abbi.org.br/noticias/artigo-um-plano-para-a-bioeconomia/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **BNDES e Embrapii estimulam inovação em bioeconomia e outros setores.** Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/bndes-e-embrapii-estimulam-inovacao-em-bioeconomia-e-outros-setores>. Acesso em: 22 nov. 2024.

BRASIL - Governo Federal. **Decreto nº 12.044, de 5 de junho de 2024 - Estratégia Nacional de Bioeconomia.** Brasília, DF. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/composicao/sbc/dpeb/estrategia-nacional-de-bioeconomia>. Acesso em: 22 nov. 2024.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto cria política nacional para desenvolver bioeconomia no Brasil.** Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/935240-projeto-cria-politica-nacional-para-desenvolver-bioeconomia-no-brasil/>. Acesso em: 22 nov. 2024.

CASATI, Diego Gomez *et al.* **Applications of Bioinformatics and Genomics in Biotechnology.** Santa Fe, Argentina: Springer: 2021.

CGEE - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. **Bioeconomia no Brasil e no Mundo: panorama da**





**produção científica.** Disponível em: <<https://bioeconomia.fea.usp.br/wp-content/uploads/2021/06/2021-CGEE-Bioeconomia-no-Brasil-e-no-Mundo-Boletim-Tematico.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

CLERCQ, Matthieu; VATS, Anshu; BIEL, Alvaro. *Agriculture 4.0: The Future of Farming Technology*. New York, USA: Oliver Wyman, 2018.

COMISSÃO EUROPEIA. *A sustainable bioeconomy for Europe*. Disponível em: <<https://op.europa.eu/pt/publication-detail/-/publication/edace3e3-e189-11e8-b690-01aa75ed71a1>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

CROPLIFE. **Avanço científico e desafios regulatórios são cruciais para a expansão dos bioinsumos no Brasil.** Disponível em: <<https://croplifebrasil.org/avanco-cientifico-e-desafios-regulatorios-sao-cruciais-para-a-expansao-dos-bioinsumos-no-brasil-aponta-fgv/>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

CRUZ, D. K. A.; NÓBREGA, A. A.; MONTENEGRO, M. M. S.; PEREIRA, V. O. M. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as fontes de dados para o monitoramento das metas no Brasil.** Brasília, DF: Epidemiologia e Serviços de Saúde, v. 31, n. 1, 2022.

EKOS. **As tendências e os desafios da Bioeconomia no Brasil e no mundo.** Disponível em: <<https://www.ekosbrasil.org/as-tendencias-e-os-desafios-da-bioeconomia-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Bioeconomia na Amazônia precisa de novos modelos de negócios.** Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/82741279/bioeconomia-na-amazonia-precisa-de-novos-modelos-de-negocios>>. Acesso em: 22 nov. 2024.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Breve Panorama da Bioeconomia no Brasil.** Disponível em: <<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/1146725/1/Breve-Panorama-da-Bioeconomia-no-Brasil-Capitulo-2.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2024.

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations. *The State of the World's Forests 2018*. Disponível em: <<https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1147749/>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

FERRO, A. F. P.; BONACELLI, M. B. M.; ASSAD, A. L. D. **Oportunidades tecnológicas e estratégias concorrenciais de gestão ambiental: o uso sustentável da biodiversidade brasileira.** Campinas, SP: Gestão & Produção, v. 13, n. 3, p. 375-386, 2006.

FINK, Johannes Karl. *The Chemistry of Bio-based Polymers*. Estíria, Áustria: Wiley-VCH, 2020.

FONSECA, E. P. R.; CALDEIRA, E.; RAMOS FILHO, H. S.; OLIVEIRA, L. B.; PEREIRA, A. C. M.; VILELA, P. S. *Agro 4.0: A Green Information System for Sustainable Agroecosystem Management*. New York, EUA: Arxiv Cornell University, 2019.

GUERRA, Avaetê de Lunetta Rodrigues *et al.* **Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica.** Esperança, PB: Revista De Gestão E Secretariado, v. 15, n. 7, 2024.

MCTIC - Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. **Bioeconomia pode impulsionar reindustrialização brasileira em bases verdes.** Disponível em: <<https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2023/02/bioeconomia-pode-impulsionar-reindustrializacao-brasileira-em-bases-verdes>>.



Acesso em: 22 nov. 2024.

MCTIC - Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. **Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação em Bioeconomia.** Disponível em: <[https://repositorio.mctic.gov.br/bitstream/mctic/4355/1/2018\\_plano\\_acao\\_ciencia\\_tecnologia\\_inovacao\\_bioeconomia.pdf](https://repositorio.mctic.gov.br/bitstream/mctic/4355/1/2018_plano_acao_ciencia_tecnologia_inovacao_bioeconomia.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2024.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).** Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

PAMPLONA, Leonardo; SALARINI, Julio; KADRI, Nabil. **Potencial da bioeconomia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia e possibilidades para a atuação do BNDES.** Rio de Janeiro, RJ: Revista do BNDES, n. 56, p. 55-92, 2021.

ROCO, M. C. *et al.* **Nanotechnology: A Strategic Perspective.** Bucareste, Romênia: Springer Nature, 2019.

SGOBBE, Vinicius. **Bioeconomia: uma abordagem biotecnológica para o desenvolvimento sustentável.** Araraquara, SP: Repositório Institucional UNESP, 2024.

SILVA, D. C.; JÚNIOR, F. R. F. M.; SILVA, T. M. R.; NUNES, J. B. C. **Características de pesquisas qualitativas: estudo em teses de um programa de pós-graduação em educação.** Fortaleza, CE: Educação em Revista, v. 38, 2022.

SILVA, G. C. N.; MELRO, A. F. **Análise bibliométrica da produção científica sobre bioeconomia no Brasil: uma visão panorâmica.** Goiânia, GO: Repositório Dspace, 2023.

SILVA, R. F. B.; MOURA, E. G.; ALMEIDA, D. L.; SOUZA, H. N. **Sistemas Agroflorestais como Estratégia de Adaptação aos Desafios das Mudanças Climáticas no Brasil.** Ponta Grossa, PR: Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 55, n. 1, p. 91-108, 2017.

SOUZA, Rogério. **A importância de fundamentos robustos em metodologia científica.** São Paulo, SP: Jornal Brasileiro de Pneumologia, v. 44, n. 5, 2018.

STARTUPS. **Startups e universidades: Como criar conexões para fomentar a inovação.** Disponível em: <<https://startups.com.br/negocios/startups-e-universidades-como-criar-conexoes-para-fomentar-a-inovacao/>>. Acesso em: 22 nov. 2024.

TIOSSI, Fabiano Martin; SIMON, Alexandre Tadeu. **Economia Circular: suas contribuições para o desenvolvimento da Sustentabilidade.** São José dos Pinhais, PR: *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 2, 2021.

WILLERDING, A. L.; SILVA, L. R.; SILVA, R. P.; ASSIS, G. M. O.; PAULA, E. V. C. M. **Estratégias para o desenvolvimento da bioeconomia no estado do Amazonas.** Manaus, AM: Ambiente e Desenvolvimento, 2020.

YIN, Robert Kuo-zuir. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre, RS: Bookman, v.4, 2010.



## **DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: DIAGNÓSTICO E DIRETRIZES PARA NÚCLEOS DE INOVAÇÃO NO CONTEXTO ALAGOANO**

### **Resumo**

Este estudo analisa a presença de práticas de diversidade e inclusão em dois Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) do estado de Alagoas, identificando avanços, lacunas e diretrizes estratégicas. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, com base em revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontam que, embora ambos os núcleos reconheçam a importância da diversidade, apenas um deles apresenta políticas mais concretas, como vagas afirmativas, parcerias com núcleos especializados e certificações institucionais voltadas à diversidade. O outro núcleo permanece em estágio inicial, restrito a ações pontuais e a um perfil legal-administrativo. Ambos compartilham desafios estruturais relacionados à escassez de recursos e à ausência de políticas institucionais robustas. As diretrizes propostas incluem liderança inclusiva, institucionalização de programas, indicadores de acompanhamento, parcerias em rede e promoção da cultura organizacional. Conclui-se que a consolidação de ecossistemas inclusivos depende do compromisso político-institucional e da integração transversal da diversidade como vetor estratégico da inovação.

### **Palavras-chave**

Diversidade; Inclusão; Núcleos de Inovação Tecnológica.

## **1 INTRODUÇÃO**

A inovação consolidou-se, nas últimas décadas, como vetor fundamental para o desenvolvimento econômico e social, especialmente em países marcados por desigualdades estruturais, como o Brasil. A promulgação da Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004) e sua atualização pelo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016) instituíram os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) como instrumentos estratégicos de aproximação entre universidades, setor produtivo e sociedade, fortalecendo a proteção da propriedade intelectual, a transferência de tecnologia e o incentivo ao empreendedorismo inovador (Pires; Santa Rita; Pires, 2020).

Nesse contexto, a diversidade, a equidade e a inclusão (DEI) emergem como dimensões centrais para a sustentabilidade dos ecossistemas de inovação. Cox e Blake (1991) demonstram que organizações que valorizam a diversidade obtêm vantagens competitivas, como maior criatividade, melhor tomada de decisão e maior satisfação dos colaboradores. Shore *et al.*, (2011) ampliam esse entendimento ao definir inclusão como



o grau em que indivíduos se sentem integrados e valorizados nas estruturas organizacionais. Estudos empíricos reforçam essa associação: Page (2007) aponta que equipes heterogêneas são mais propensas a produzir soluções inovadoras; Colovic e Williams (2020) identificam que a diversidade favorece o compartilhamento de conhecimentos; e Lorenzo *et al.*, (2018) evidenciam que empresas com lideranças diversas alcançam melhor desempenho em novos produtos e serviços. Contudo, Dobbin e Kalev (2016) alertam que treinamentos tradicionais em diversidade frequentemente falham em promover mudanças duradouras, recomendando abordagens holísticas e práticas de mentoria, enquanto Roberson (2006) destaca o papel ativo e contínuo da liderança institucional.

A literatura recente reforça e atualiza esse debate. Tessema *et al.*, (2023) argumentam que a diversidade isolada pode ser simbólica, sendo necessário integrar equidade e inclusão para garantir mudanças efetivas. Wang *et al.* (2023), em revisão sistemática, destacam que a agenda DEI tem incorporado práticas antirracistas e interseccionais, ampliando seu escopo estratégico. Park *et al.*, (2025) demonstram, ao revisarem 45 anos de pesquisas, a transição de abordagens normativas para práticas institucionais robustas, consolidando o DEI como dimensão estratégica da inovação. Entretanto, resistências ainda persistem: Santos *et al.*, (2025) identificam barreiras em setores tecnológicos, enquanto Abdulsalam *et al.*, (2025) evidenciam desigualdades em comunidades de inteligência artificial. Rosa (2025) ressalta que políticas anti-DEI corroem valores institucionais e restringem impactos sociais, reforçando sua centralidade. Nesse sentido, Du e Lee (2023) propõem o conceito de *DEI (productivity-adjusted DEI)*, sugerindo métricas que conciliem produtividade com justiça socioeconômica.

No Brasil, o tema ganhou novo fôlego em setembro de 2023, quando o governo apresentou à Organização das Nações Unidas (ONU) a proposta de criação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 18, voltado à promoção da igualdade étnico-racial. Com dez metas, o ODS 18 busca eliminar o racismo e a discriminação contra povos indígenas e afrodescendentes, reforçando o papel das instituições de ciência, tecnologia e inovação na construção de ecossistemas mais inclusivos (Ministério da Igualdade Racial, 2023). No entanto, observa-se que a incorporação sistemática da agenda DEI nos NITs brasileiros ainda é incipiente, predominando análises voltadas a aspectos legais e administrativos, com pouca ênfase em sua contribuição para a equidade e a inovação.

Esse cenário evidencia uma lacuna de pesquisa: como os NITs, em especial em contextos periféricos, têm incorporado (ou não) práticas de diversidade, equidade e inclusão em seus processos de inovação?

No contexto alagoano, os dois Núcleos de Inovação Tecnológica existentes refletem essas tensões em escala local. Um deles apresenta perfil predominantemente legal-administrativo, limitado pela escassez de pessoal e recursos, o que restringe sua atuação em transferência de tecnologia e desenvolvimento de negócios (Pires; Santa Rita; Pires, 2020). O outro núcleo, embora também limitado em estrutura, avançou em iniciativas



inclusivas, como a obtenção de certificações voltadas à diversidade e a adoção de políticas afirmativas.

Diante desse quadro, este artigo tem como objetivo analisar a presença (ou ausência) de práticas voltadas à diversidade, equidade e inclusão em NITs de Maceió/AL, propondo diretrizes estratégicas para o fortalecimento de ecossistemas de inovação mais representativos, equitativos e sustentáveis. Justifica-se esta investigação por sua relevância científica, ao contribuir para preencher lacunas da literatura sobre DEI em NITs, e prática, ao oferecer subsídios para gestores institucionais e formuladores de políticas públicas comprometidos com a construção de ambientes inovadores inclusivos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 - Diversidade, inclusão e equidade – DEI

A discussão sobre diversidade, equidade e inclusão (DEI) ganhou centralidade no campo da gestão contemporânea e tornou-se tema estratégico para a formulação de políticas organizacionais e de inovação. Originalmente vinculada ao movimento pelos direitos civis nos Estados Unidos, a noção de diversidade adentrou o campo dos estudos organizacionais nos anos 1980 e 1990, impulsionada pela globalização dos mercados, pela crescente complexidade das relações de trabalho e pela pressão social por ambientes mais justos.

A noção de diversidade foi introduzida nos estudos organizacionais a partir da década de 1990, em meio à intensificação da globalização e às pressões sociais por ambientes de trabalho mais equitativos. Cox e Blake (1991), em um dos trabalhos pioneiros, conceituaram diversidade como o conjunto de diferenças que moldam a identidade dos indivíduos nas organizações, defendendo que sua valorização poderia gerar vantagem competitiva. Essa definição foi aprofundada por Lu *et al.*, (2015), que caracterizaram a diversidade como a coexistência de diferenças visíveis — gênero, etnia, idade, capacidade física — e não visíveis — experiências culturais, orientação sexual, crenças pessoais —, ampliando o repertório de perspectivas e a complexidade das interações organizacionais.

A partir de 2010, novos estudos enfatizaram que diversidade e inclusão são dimensões interdependentes. Shore *et al.* (2011) definiram inclusão como o grau em que os indivíduos se sentem valorizados e integrados aos processos institucionais, enquanto Gutiérrez *et al.*, (2018) reforçaram que a inclusão é condição necessária para que a diversidade produza engajamento e contribuições plenas. Nessa mesma linha, Shore *et al.* (2018) destacaram que diversidade está associada à composição da força de trabalho, ao passo que inclusão está relacionada à forma como as diferenças são reconhecidas e incorporadas.

Pesquisas clássicas já estabeleciam a importância dessa interdependência. Page (2007) demonstrou que





equipes heterogêneas apresentam maior potencial de inovação, enquanto Dwyer, Richard e Chadwick (2003) enfatizaram que a diversidade, quando aliada a uma cultura inclusiva, contribui para o desempenho organizacional superior. Lorenzo *et al.*, (2018), em estudo do Boston Consulting Group, confirmaram empiricamente que empresas com maior diversidade em posições de liderança apresentam resultados significativamente mais altos em inovação e desempenho financeiro. Em contrapartida, Dobbin e Kalev (2016) advertiram que políticas tradicionais, como treinamentos isolados de diversidade, têm impacto limitado, reforçando a necessidade de estratégias holísticas e de longo prazo. Roberson (2006), por sua vez, destacou o papel essencial da liderança institucional na sustentação de práticas inclusivas.

Nos últimos anos, autores têm problematizado e ampliado o conceito de DEI. Guillaume *et al.*, (2022), em uma revisão de 45 anos de pesquisas, evidenciam que a diversidade não pode ser compreendida apenas em termos demográficos, mas como prática institucional vinculada à inovação e à sustentabilidade. Morfaki e Morfaki (2022) alertam que a diversidade, em alguns contextos, tem sido instrumentalizada de forma retórica, sem promover transformações efetivas. Adamson *et al.*, (2021), de forma crítica, questionam se a inclusão realmente ocorre no cotidiano organizacional ou permanece restrita a discursos oficiais. Já Chaudhry, Paquibut e Tunio (2021) ressaltam que a diversidade, quando acompanhada de inclusão, fortalece processos criativos e colaborativos, fundamentais para ambientes inovadores. Onyeador, Hudson e Lewis (2021) reforçam essa ideia ao mostrar que treinamentos superficiais não bastam, sendo necessário o desenvolvimento de políticas estruturais consistentes.

Pesquisas recentes também reforçam a importância da DEI como ativo estratégico. Relatórios da McKinsey e Company (2015, 2018, 2020, 2023) demonstram empiricamente que empresas com maior diversidade em suas lideranças têm maior probabilidade de superar concorrentes em rentabilidade e inovação. Köngeter e Schreiner (2023) acrescentam que a inclusão deve ser entendida como transformação sistêmica, envolvendo cultura, práticas de gestão e políticas públicas. Lyman, Parchment e George (2021), ao relacionarem DEI, aprendizagem organizacional e equidade em saúde, reforçam que ambientes inclusivos criam condições para práticas inovadoras mais sustentáveis e com maior impacto social.

Além da literatura internacional, o contexto brasileiro vem se transformando em consonância com essa agenda. Em 2023, o governo federal apresentou à Organização das Nações Unidas (ONU) a proposta de criação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 18, dedicado à promoção da igualdade étnico-racial. Com dez metas, o ODS 18 busca eliminar o racismo e a discriminação contra povos indígenas, afrodescendentes e outros grupos vulneráveis (Ministério da Igualdade Racial, 2023). Essa iniciativa reforça a necessidade de integrar equidade racial e inclusão social às estratégias de ciência, tecnologia e inovação, reconhecendo que não há inovação sustentável sem justiça social.

No contexto dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), a discussão sobre diversidade e inclusão



assume caráter estratégico. Como instituições responsáveis por mediar a relação entre universidades, setor produtivo e sociedade, os NITs ocupam posição privilegiada para impulsionar práticas inclusivas no ecossistema de inovação. Entretanto, a literatura nacional ainda é incipiente quanto à análise da presença (ou ausência) de políticas de DEI nesses ambientes, prevalecendo estudos voltados a aspectos jurídicos e administrativos (Pires; Santa Rita; Pires, 2020). Essa lacuna é particularmente relevante em regiões periféricas, onde os desafios estruturais se somam às desigualdades sociais, reforçando a necessidade de um olhar mais atento para a construção de ecossistemas inovadores inclusivos e equitativos.

Portanto, diversidade e inclusão não devem ser compreendidas como agendas acessórias, mas como componentes estruturais para a inovação e a sustentabilidade organizacional. A literatura aponta que a articulação entre ambas favorece a criatividade, fortalece o engajamento e promove ambientes mais justos e representativos. No âmbito dos NITs, incorporar a perspectiva de DEI significa potencializar não apenas a produção de conhecimento e a transferência de tecnologia, mas também a construção de ecossistemas de inovação alinhados a valores democráticos e socialmente responsáveis.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, por se mostrar mais adequada à análise de fenômenos complexos como diversidade e inclusão em ambientes de inovação. Conforme Gil (2002), pesquisas descritivas e exploratórias permitem aprofundar o conhecimento sobre objetos ainda pouco investigados, enquanto Thiollent (2011) e Mayring (2000) ressaltam que métodos qualitativos são eficazes para captar significados, compreender contextos e construir categorias interpretativas a partir da realidade empírica. Assim, o delineamento qualitativo possibilita apreender a presença (ou ausência) de práticas de diversidade e inclusão em Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), considerando suas dimensões simbólicas, institucionais e contextuais.

O recorte empírico contemplou dois Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) localizados em Alagoas. A escolha desses casos fundamentou-se em critérios metodológicos claros: tratam-se das únicas estruturas formalmente instituídas como NITs no estado, o que lhes confere relevância estratégica no ecossistema local de ciência, tecnologia e inovação; ambos oferecem acessibilidade a documentos institucionais e contato com gestores, o que viabilizou a análise empírica; e, por fim, apresentam perfis distintos, que favorecem a comparabilidade. Enquanto um dos núcleos possui atuação mais vinculada ao aspecto legal-administrativo, o outro vem incorporando iniciativas de inclusão, como a obtenção de certificações voltadas à diversidade. Essa configuração justifica a seleção e reforça o caráter comparativo do estudo, cujo objetivo não é generalizar, mas compreender convergências e divergências locais.



A pesquisa foi conduzida em três etapas complementares e articuladas. A primeira consistiu em uma revisão bibliográfica crítica, envolvendo literatura nacional e internacional sobre diversidade, inclusão e inovação, contemplando tanto autores clássicos (Cox; Blake, 1991; Shore et al., 2011; Page, 2007) quanto contribuições mais recentes (Lorenzo *et al.*, 2018; Guillaume *et al.*, 2022). Também foram mobilizados referenciais sobre gestão da inovação e o papel dos NITs no Brasil (Pires; Santa Rita; Pires, 2020), de modo a construir o quadro teórico-conceitual que orientou as análises. A segunda etapa correspondeu à análise documental, que abrangeu legislações e normativas nacionais, como a Lei nº 10.973/2004 e a Lei nº 13.243/2016, além de resoluções internas, políticas institucionais e relatórios dos dois núcleos. O recorte temporal de 2016 a 2023 foi adotado a fim de identificar como os marcos legais e organizacionais foram traduzidos em práticas institucionais relacionadas à diversidade e inclusão. A terceira etapa envolveu a coleta empírica, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores vinculados aos NITs, complementadas por levantamento de informações institucionais disponíveis em documentos públicos e sítios eletrônicos. O roteiro das entrevistas foi elaborado com base no referencial teórico e contemplou dimensões como políticas institucionais, barreiras estruturais e percepções sobre diversidade e inclusão.

Os dados obtidos foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), articulada a procedimentos de categorização e interpretação qualitativa (Mayring, 2000). Esse processo compreendeu a pré-análise do material, a codificação das unidades de registro e a categorização em eixos temáticos relacionados às práticas de diversidade, equidade e inclusão. A integração desses procedimentos permitiu elaborar uma análise comparativa entre os NITs, evidenciando tanto convergências quanto divergências em suas práticas institucionais. Ressalta-se que a comparação não possui caráter generalizável, mas se propõe a compreender especificidades locais e a identificar fatores estruturais e institucionais que influenciam a consolidação de ecossistemas de inovação mais inclusivos em Maceió/AL.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT 1 e NIT 2) de Maceió/AL evidencia que a diversidade e a inclusão, embora reconhecidas como relevantes, ainda não se encontram consolidadas como dimensões transversais das políticas de inovação. A discussão organiza-se em três eixos: percepção da diversidade como fator estratégico, políticas e práticas institucionais existentes, e desafios e possibilidades de avanço.

No que se refere à percepção da diversidade, observa-se que o NIT 1 a reconhece como importante, mas de forma periférica e pouco institucionalizada. A própria gestão do núcleo admite que não há políticas específicas direcionadas ao tema, nem iniciativas sistemáticas em andamento. Essa posição remete às análises



críticas de Adamson *et al.*, (2021) e Morfaki e Morfaki (2022), que alertam para o risco de a diversidade permanecer como discurso simbólico, sem impacto real na cultura organizacional. Em contraste, o NIT 2 apresenta uma concepção mais alinhada à literatura recente, ao relacionar diversidade com criatividade e impacto social. A percepção de que equipes diversas ampliam perspectivas e fortalecem a inovação aproxima-se das recomendações clássicas que ressaltam os efeitos positivos da heterogeneidade sobre o desempenho organizacional (Cox; Blake, 1991; Page, 2007; Shore *et al.*, 2011), além de dialogar com evidências atuais que vinculam diversidade e inovação organizacional (Guillaume *et al.*, 2022; Chaudhry; Paquibut; Tunio, 2021).

Essa diferença também se reflete nas práticas institucionais. O NIT 1 ainda não dispõe de políticas próprias voltadas à inclusão, limitando-se a iniciativas mais amplas, como premiações direcionadas a mulheres na ciência. Já o NIT 2 vem avançando em iniciativas concretas, como a obtenção de certificações voltadas à diversidade, a implementação de vagas afirmativas e a atuação de núcleos especializados institucionalizados, que participam inclusive de processos de heteroidentificação. Esses elementos reforçam o que Guillaume *et al.* (2022) indicam como fundamental: a consolidação de práticas de DEI no nível institucional. Além disso, alinham-se às evidências dos relatórios da McKinsey e Company (2020, 2023), que demonstram que organizações mais diversas tendem a apresentar maior resiliência, desempenho inovador e resultados financeiros superiores.

Por fim, no eixo dos desafios e possibilidades de avanço, verificam-se barreiras comuns a ambos os núcleos, como a escassez de recursos humanos e financeiros, a ausência de estruturas dedicadas ao tema e a dificuldade de institucionalizar políticas em um contexto marcado por limitações orçamentárias. Essas restrições refletem o que Onyeador, Hudson e Lewis (2021) apontam ao destacar que treinamentos pontuais não bastam e que mudanças estruturais são necessárias para consolidar ambientes inclusivos. Apesar disso, o NIT 2 demonstra maior capacidade de incorporar diversidade e inclusão em sua agenda, ainda que de forma incipiente, o que se alinha às recomendações de Köngeter e Schreiner (2023), que defendem a necessidade de mudanças sistêmicas, e de Lyman, Parchment e George (2021), que relacionam ambientes inclusivos à aprendizagem organizacional e ao desenvolvimento de inovações socialmente relevantes.

Em síntese, embora os dois núcleos reconheçam a relevância da diversidade e da inclusão, constata-se que apenas o NIT 2 tem avançado na institucionalização de práticas concretas, enquanto o NIT 1 permanece em um estágio inicial e predominantemente retórico. Essa diferença evidencia que a efetiva integração da agenda de DEI nos NITs não depende apenas do reconhecimento formal de sua importância, mas de políticas institucionais consistentes e sustentadas, capazes de transformar o discurso em prática e de alinhar o ecossistema de inovação a valores de equidade, criatividade e sustentabilidade.

Quanto às políticas e práticas voltadas à diversidade e inclusão, o NIT 1 limita-se a ações pontuais,



como iniciativas institucionais mais amplas, a exemplo de prêmios direcionados a mulheres na ciência. Sua atuação mantém um perfil predominantemente legal-administrativo, o que confirma análises anteriores sobre as limitações estruturais e de recursos desses núcleos (Pires; Santa Rita; Pires, 2020). A ausência de políticas próprias e específicas de inclusão reforça a percepção de que o tema ainda não se consolidou como eixo estratégico no núcleo, permanecendo em um nível periférico de atuação.

Em contrapartida, o NIT 2 apresenta práticas institucionais mais consistentes, como a adoção de vagas afirmativas, a formalização de parcerias com Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs) e a obtenção de certificações voltadas à diversidade, concedidas em reconhecimento a esforços institucionais em prol da inclusão. Essas iniciativas demonstram um compromisso mais efetivo com a pauta e configuram um estágio mais avançado de institucionalização em comparação ao NIT 1.

Esses avanços confirmam a literatura que associa a diversidade em ambientes de inovação a ganhos de desempenho organizacional e legitimidade social (Lorenzo *et al.*, 2018; Colovic; Williams, 2020). Além disso, alinham-se a evidências recentes, como as de Guillaume *et al.* (2022), que destacam a importância de transformar o discurso sobre diversidade em práticas institucionais consistentes, e de McKinsey e Company (2020, 2023), que demonstram a relação entre diversidade, inovação e resiliência organizacional. Do mesmo modo, Köngeter e Schreiner (2023) reforçam que a inclusão precisa ser concebida como mudança sistêmica, envolvendo cultura, gestão e políticas integradas, enquanto Lyman, Parchment e George (2021) apontam que ambientes inclusivos criam condições para aprendizagem organizacional e inovação socialmente relevante.

Dessa forma, observa-se que, enquanto o NIT 1 permanece restrito a iniciativas pontuais e periféricas, o NIT 2 avança na direção de práticas institucionais mais estruturadas. O Quadro 1 sintetiza essas diferenças, evidenciando que o estágio de desenvolvimento das políticas inclusivas ainda é desigual entre os dois núcleos, mas aponta possibilidades de aprendizado e replicação de boas práticas em escala local.

Quadro 1 – Comparativo das práticas de diversidade e inclusão nos NITs de Maceió/AL

| Dimensão                 | NIT 1                                                                                                                                    | NIT 2                                                                                             |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Percepção da diversidade | Reconhece a importância, mas de forma periférica e sem políticas estruturadas.                                                           | Associa diversidade à criatividade, inovação e impacto social, com visão mais integrada.          |
| Perfil institucional     | Predominantemente legal-administrativo, voltado à proteção intelectual e à transferência de tecnologia (PIRES; SANTA RITA; PIRES, 2020). | Perfil voltado à incubação de empresas, apoio a pesquisadores e articulação com atores sociais.   |
| Práticas existentes      | Iniciativas pontuais (ex.: prêmios voltados para mulheres na ciência).                                                                   | Políticas afirmativas, recebimento do Selo da Diversidade – Categoria Prata, parceria com NEABIs. |
| Avanços institucionais   | Pouca integração da agenda de diversidade às práticas de inovação.                                                                       | Consolidação de práticas inclusivas reconhecidas publicamente e institucionalmente.               |
| Desafios principais      | Escassez de pessoal e recursos financeiros, ausência de programas sistemáticos.                                                          | Limitações de infraestrutura e equipe reduzida, dificultando a expansão das iniciativas.          |
| Potencial de avanço      | Necessidade de institucionalizar políticas e criar indicadores de monitoramento.                                                         | Possibilidade de ampliar práticas inclusivas já existentes, integrando-                           |





as ao ecossistema de inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Pires, Santa Rita e Pires (2020) e dados institucionais analisados.

Apesar das diferenças identificadas entre os dois núcleos, ambos compartilham desafios estruturais que dificultam a consolidação de ecossistemas de inovação verdadeiramente inclusivos. O NIT 1 sofre com a escassez de recursos humanos e financeiros, o que limita sua capacidade de desenvolver políticas específicas voltadas à diversidade. Já o NIT 2 enfrenta barreiras relacionadas à infraestrutura e ao número reduzido de profissionais, que restringem a ampliação das iniciativas inclusivas já implementadas.

Essa realidade confirma críticas recorrentes da literatura, segundo as quais medidas isoladas, como treinamentos pontuais ou ações simbólicas, são insuficientes para promover mudanças duradouras na cultura organizacional (Dobbin; Kalev, 2016; Roberson, 2006). Pesquisas mais recentes aprofundam esse diagnóstico: Onyeador, Hudson e Lewis (2021) argumentam que apenas políticas estruturais podem romper a superficialidade das iniciativas de diversidade, enquanto Guillaume *et al.*, (2022) destacam que a efetiva consolidação do DEI depende de sua institucionalização em processos organizacionais e não apenas de adesões normativas. Do mesmo modo, Köngeter e Schreiner (2023) enfatizam que a inclusão deve ser concebida como transformação sistêmica, articulando cultura, gestão e políticas públicas, e Lyman, Parchment e George (2021) reforçam que ambientes inclusivos são capazes de gerar inovação socialmente relevante quando ancorados em processos de aprendizagem organizacional.

Diante desse cenário, torna-se fundamental avançar na formulação de diretrizes estratégicas que alinhem as práticas locais às recomendações teóricas e às demandas sociais. Para o NIT 1, isso implica superar a atuação restrita ao campo legal-administrativo e incorporar políticas afirmativas e programas de sensibilização contínua. Já para o NIT 2, o desafio central é consolidar e expandir as práticas já existentes, garantindo sustentabilidade institucional e ampliando o impacto de suas iniciativas inclusivas. O Quadro 2 apresenta recomendações específicas para cada núcleo, considerando suas lacunas e potencialidades, de modo a contribuir para a construção de ecossistemas de inovação mais diversos, representativos e equitativos em Maceió/AL.

Quadro 2 — Diretrizes estratégicas para fortalecimento da diversidade e inclusão nos NITs de Maceió/AL

| Dimensão Estratégica           | Recomendações para o NIT 1                                                                                           | Recomendações para o NIT 2                                                                                             |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liderança institucional</b> | Estabelecer compromissos formais da gestão com diversidade e inclusão, integrando metas ao planejamento estratégico. | Consolidar a liderança inclusiva já existente, ampliando seu alcance para novos setores e projetos.                    |
| <b>Políticas programas</b>     | e Criar programas sistemáticos de inclusão (gênero, raça, classe social) vinculados às práticas de inovação.         | Expandir políticas afirmativas e integrá-las a iniciativas de incubação, empreendedorismo e transferência tecnológica. |
| <b>Recursos infraestrutura</b> | e Destinar recursos específicos (editais internos, bolsas e capacitações) para fomentar ações inclusivas.            | Buscar financiamento externo e ampliar infraestrutura para sustentar práticas de diversidade e inclusão.               |
| <b>Monitoramento</b>           | e Desenvolver indicadores de diversidade e inclusão,                                                                 | Aperfeiçoar sistemas já existentes de                                                                                  |



**CRA-DF**  
Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



|                               |           |                                                                                                    |                                                                                                    |
|-------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>avaliação</b>              |           | com relatórios periódicos de acompanhamento.                                                       | monitoramento, agregando indicadores sociais e de impacto.                                         |
| <b>Articulação em rede</b>    | <b>em</b> | Estabelecer parcerias com NEABIs, ONGs e órgãos públicos para apoiar políticas inclusivas.         | Ampliar e fortalecer parcerias nacionais e internacionais em redes de inovação inclusiva.          |
| <b>Cultura organizacional</b> |           | Promover ações de sensibilização e capacitação contínua em diversidade para gestores e servidores. | Estender ações de sensibilização a empreendedores, pesquisadores e parceiros apoiados pelo núcleo. |

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Dobbin e Kalev (2016), Roberson (2006), Lorenzo *et al.*, (2018), Guillaume *et al.*, (2022), Onyeador, Hudson e Lewis (2021), McKinsey e Company (2020, 2023), Köngeter e Schreiner (2023) e análise documental dos NITs.

Em síntese, a análise evidencia que, embora ambos os núcleos reconheçam a relevância da diversidade e da inclusão, apenas o NIT 2 apresenta políticas mais concretas e institucionalizadas nesse campo. O NIT 1, por sua vez, permanece em estágio inicial, carecendo de programas específicos, recursos dedicados e de um alinhamento mais consistente com as diretrizes contemporâneas de gestão da inovação. Apesar dessas diferenças, os dois núcleos compartilham desafios estruturais, como a escassez de recursos humanos e financeiros e a limitação de infraestrutura, que restringem a ampliação e a sustentabilidade das práticas inclusivas.

As diretrizes propostas no Quadro 2 constituem um conjunto de recomendações que visam justamente superar essas lacunas. Elas destacam a importância da liderança institucional como elemento central para impulsionar mudanças (Roberson, 2006; Dobbin; Kalev, 2016), do monitoramento e avaliação como instrumento para transformar intenções em resultados mensuráveis (Onyeador; Hudson; Lewis, 2021), e da articulação em rede como estratégia para ampliar a legitimidade e a capacidade de impacto dos NITs em ecossistemas mais amplos (Köngeter; Schreiner, 2023). Além disso, reforçam que a cultura organizacional deve ser trabalhada de forma contínua, articulando sensibilização e capacitação de gestores, servidores e empreendedores, o que dialoga com evidências recentes que conectam diversidade e inclusão a processos de aprendizagem organizacional e inovação socialmente relevante (Lyman; Parchment; George, 2021).

Nesse sentido, a incorporação dessas diretrizes pode contribuir para alinhar os NITs de Maceió/AL às recomendações da literatura, que associa a diversidade não apenas a ganhos de legitimidade social, mas também à vantagem competitiva e à sustentabilidade da inovação (Cox; Blake, 1991; Page, 2007; Lorenzo *et al.*, 2018; Guillaume *et al.*, 2022; McKinsey & Company, 2023). Trata-se, portanto, de reconhecer que políticas inclusivas não constituem apenas uma pauta ética, mas um vetor estratégico para o fortalecimento dos ecossistemas de inovação em contextos marcados por desigualdades estruturais, como o alagoano.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



O presente estudo analisou a presença (ou ausência) de práticas de diversidade e inclusão em dois Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) de Maceió/AL, buscando compreender avanços, lacunas e possibilidades de aprimoramento dessas instituições no ecossistema local de inovação.

Os resultados evidenciaram que, embora ambos os núcleos reconheçam a importância estratégica da diversidade, apenas o NIT 2 apresenta iniciativas concretas de inclusão, como vagas afirmativas, parcerias com núcleos especializados e a obtenção de certificações institucionais voltadas à diversidade. O NIT 1, por sua vez, permanece em estágio inicial, limitado a ações pontuais e com foco mais restrito às funções legais e administrativas relacionadas à propriedade intelectual.

Constatou-se que os desafios enfrentados por ambos os núcleos estão fortemente relacionados à escassez de recursos humanos e financeiros, bem como à ausência de políticas institucionais robustas e sistemáticas. Tais limitações convergem com a literatura internacional, que aponta a insuficiência de iniciativas isoladas e a necessidade de abordagens integradas e duradouras, sustentadas pela liderança e apoiadas por indicadores de monitoramento (Dobbin; Kalev, 2016; Roberson, 2006; Onyeador; Hudson; Lewis, 2021).

As diretrizes propostas neste trabalho indicam caminhos possíveis para fortalecer a diversidade e a inclusão nos NITs de Maceió: (i) institucionalização da liderança inclusiva, (ii) criação de programas e editais específicos, (iii) estabelecimento de indicadores de acompanhamento, (iv) ampliação das parcerias em rede e (v) promoção de uma cultura organizacional voltada à equidade. Tais medidas, ao mesmo tempo em que respondem a demandas sociais, alinham-se às recomendações da literatura que associa diversidade à inovação, competitividade e sustentabilidade organizacional (Cox; Blake, 1991; Page, 2007; Lorenzo *et al.*, 2018; Guillaume *et al.*, 2022; McKinsey & Company, 2023).

O impacto dessas constatações é relevante em múltiplas dimensões. Para os NITs, implica compreender que a consolidação de ecossistemas inclusivos depende de compromisso político-institucional e de uma liderança engajada, aspectos fundamentais para transformar diretrizes em resultados concretos (Guillaume *et al.*, 2022). Para a sociedade, reforça-se a importância de construir ambientes de inovação representativos, capazes de reduzir desigualdades históricas e de ampliar oportunidades em ciência e tecnologia, o que encontra respaldo em estudos que relacionam diversidade à legitimidade social e ao impacto coletivo (Lyman; Parchment; George, 2021). Para a ciência, este estudo contribui ao consolidar a diversidade e a inclusão como dimensões estratégicas da inovação, especialmente em contextos periféricos, oferecendo subsídios teóricos e empíricos que ampliam as fronteiras da pesquisa no campo (Chaudhry; Paquibut; Tunio, 2021).

Reconhecem-se, entretanto, as limitações desta pesquisa. O estudo restringiu-se a dois NITs de um único estado, o que limita a generalização dos resultados. Além disso, a análise foi predominantemente qualitativa, baseada em entrevistas e documentos institucionais, não contemplando métodos quantitativos ou



análises longitudinais. Como destacam Adamson *et al.*, (2021), a investigação da diversidade exige considerar tanto as práticas formais quanto as percepções de diferentes atores, o que demanda metodologias mais amplas.

Como proposições para estudos futuros, sugere-se ampliar o escopo para NITs de diferentes regiões do Brasil, de modo a identificar padrões e contrastes entre contextos centrais e periféricos, o que pode contribuir para a construção de uma agenda nacional de inovação inclusiva. Recomenda-se, também, a adoção de abordagens metodológicas mistas e estudos longitudinais que permitam acompanhar a evolução das práticas e avaliar seus impactos no tempo, conforme indicam Guillaume *et al.*, (2022). Ademais, destaca-se a relevância de pesquisas que explorem a relação entre políticas de diversidade, inclusão e inovação em ecossistemas de ciência e tecnologia, incorporando uma perspectiva sistêmica de transformação, como defendem Köngeter e Schreiner (2023).

Conclui-se, assim, que o fortalecimento dos NITs de Maceió como ambientes inclusivos exige mais do que recursos financeiros: requer institucionalização de políticas, engajamento da liderança e integração da diversidade como dimensão transversal da inovação. Ao adotar tais diretrizes, os núcleos poderão não apenas ampliar sua relevância acadêmica e tecnológica, mas também contribuir para a construção de um ecossistema de inovação mais justo, representativo e socialmente transformador, fortalecendo a ciência e a sociedade no contexto nordestino e periférico do Brasil.

## 6 REFERÊNCIAS

- ADAMSON, M. et al. Critically interrogating inclusion in organisations. **Organization**, v. 28, n. 2, p. 211–227, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508420973307>.
- CHAUDHRY, I. S.; PAQUIBUT, R. Y.; TUNIO, M. N. Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? **Cogent Business & Management**, v. 8, n. 1, p. 1947549, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>.
- COLOVIC, A.; WILLIAMS, C. Group culture, gender diversity and organizational innovativeness: Evidence from Serbia. **Journal of Business Research**, v. 110, p. 282–291, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.046>.
- COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **The Executive**, v. 5, n. 3, p. 45–56, 1991. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>.
- DOBBIN, F.; KALEV, A. Why diversity programs fail. **Harvard Business Review**, Jul./Aug. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>. Acesso em: 25 set. 2025.
- DWYER, S.; RICHARD, O. C.; CHADWICK, K. Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 12, p. 1009–1019, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00329-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00329-0).
- GUILLAUME, Y. R. F. et al. Forty-five years of research on diversity, equity, and inclusion in management: A review and research agenda. **Journal of Management**, v. 48, n. 1, p. 87–134, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063211029382>.
- GUTIÉRREZ, A. S.; SAINT CLAIR, J. K. Do organizations' diversity signals threaten members of the majority group? The case of employee professional networks. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 110–120, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.003>.



- KÖNGETER, S.; SCHREINER, T. Towards Inclusion: Systemic Change Through Organizational Education. **Social Inclusion**, v. 11, n. 2, p. 115–123, 2023. DOI: <https://doi.org/10.17645/si.v11i2.6473>.
- LORENZO, R. et al. How diverse leadership teams boost innovation. **Boston Consulting Group**, 2018. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>. Acesso em: 25 set. 2025.
- LU, C.-M. et al. Effect of diversity on human resource management and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 857–861, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.041>.
- LYMAN, B.; PARCHEMENT, J.; GEORGE, K. C. Diversity, equity, inclusion: crucial for organizational learning and health equity. **Nurse Leader**, v. 19, n. 3, p. 193–198, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.10.009>.
- MCKINSEY & COMPANY. **Why Diversity Matters**. McKinsey Report, 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>.
- MCKINSEY & COMPANY. **Delivering through Diversity**. McKinsey Report, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>.
- MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Wins: How Inclusion Matters**. McKinsey Report, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
- MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Matters Even More**. McKinsey Report, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more>.
- MINISTÉRIO DA IGUALDADE RACIAL (Brasil). **Proposta do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 18: Promoção da Igualdade Étnico-Racial**. Brasília: MIR, 2023.
- MORFAKI, C.; MORFAKI, A. Managing workforce diversity and inclusion: A critical review and future directions. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 11, n. 4, p. 426–443, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60483>.
- ONYEADOR, I. N.; HUDSON, S. T. J.; LEWIS, N. A. Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. **Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences**, v. 8, n. 1, p. 19–26, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/2372732220983840>.
- PAGE, S. E. **The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies**. Princeton: Princeton University Press, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1515/9781400830282>.
- PIRES, J. C.; SANTA RITA, L.; PIRES, A. C. Perfil do Núcleo de Inovação Tecnológica na gestão da inovação: um estudo na Universidade Federal de Alagoas. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 1–16, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-16>.
- REGHELIN, M. L. G. Proposição de uma estrutura mínima para as atividades de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) em universidades públicas. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5007/ppgau.2023.dissertacao.regghelin>.
- ROBERSON, Q. M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. **Group & Organization Management**, v. 31, n. 2, p. 212–236, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>.
- SHARMA, A. et al. Investigating the impact of workforce racial diversity on the organizational corporate social responsibility performance: An institutional logics perspective. **Journal of Business Research**, v. 107, p. 138–152, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.027>.
- SHORE, L. M. et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.
- SHORE, L. M. et al. Inclusive workplaces: A review and model. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 2, p. 176–189, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>.





**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Resolução nº 107/2022-CONSUNI/UFAL**, de 22 de novembro de 2022. Dispõe sobre a Política de Inovação no âmbito da UFAL, delega competências e dá outras providências. Maceió: UFAL, 2022.



## DO ESTÁGIO AO EMPREGO: MÉTRICAS DE IMPACTO PARA UM CURRÍCULO INOVADOR EM ADMINISTRAÇÃO

### Resumo

Este estudo analisa a gestão de talentos em formação no Curso de Administração do CEFET/RJ, buscando compreender como a vivência de estágio impulsiona a inovação curricular e a empregabilidade dos estudantes. O objetivo central foi mapear o perfil dos discentes estagiários e avaliar a relação entre a formação acadêmica e as demandas do mercado de trabalho, oferecendo subsídios para o aprimoramento do Projeto Pedagógico do Curso. Utilizou-se abordagem mista, de caráter descritivo, com aplicação de dois questionários a 201 alunos regularmente matriculados, incluindo estagiários, estudantes empregados e não inseridos profissionalmente. Os dados, coletados de forma eletrônica e presencial, foram tratados por estatística descritiva e análise qualitativa. Os resultados revelam que a maioria dos estudantes inicia estágios não obrigatórios antes da exigência curricular, com predominância em empresas privadas e áreas administrativas tradicionais, carga horária média de seis horas e bolsas entre R\$1.001 e R\$2.000. Observou-se forte desejo de efetivação, mas percepção moderada de oportunidades reais, além de aplicação apenas parcial dos conteúdos acadêmicos na prática profissional. Conclui-se que o estágio é elemento estratégico para o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais e para o alinhamento entre teoria e prática, reforçando a necessidade de ajustes curriculares e de parcerias institucionais que ampliem a empregabilidade e favoreçam a formação inovadora dos futuros administradores.

**Palavras-chave:** gestão de talentos; estágio; inovação curricular; empregabilidade; Administração.

### 1 INTRODUÇÃO

A formação de administradores exige, de maneira crescente, a integração entre teoria e prática, condição essencial para o desenvolvimento de competências compatíveis com as demandas de um mercado de trabalho dinâmico, competitivo e em constante transformação. Nesse contexto, o estágio – seja ele curricular ou não curricular – assume papel estratégico, pois proporciona ao estudante experiências reais de gestão, a aplicação do conhecimento adquirido em sala de aula e a ampliação de habilidades técnicas e socioemocionais indispensáveis ao exercício profissional.

Entretanto, conhecer de forma precisa o perfil dos estagiários, suas áreas de atuação, expectativas e desafios permanece como um ponto crítico para que os cursos de Administração alinhem o processo formativo às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e às exigências contemporâneas do setor produtivo. A análise dessas informações é fundamental para orientar práticas pedagógicas inovadoras, fortalecer a empregabilidade e garantir que o currículo responda às novas demandas organizacionais.

Nesse cenário, este estudo justifica-se por oferecer subsídios concretos à inovação curricular e ao aprimoramento do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ). A investigação contribui para a construção de estratégias



institucionais que aproximem a academia do mercado de trabalho, ampliando as oportunidades de inserção profissional e favorecendo o desenvolvimento de competências em sintonia com as transformações econômicas e sociais.

A questão central de pesquisa consiste em identificar qual é o perfil dos estagiários do Curso de Administração do CEFET/RJ e como sua experiência prática reflete a integração entre formação acadêmica e mercado de trabalho. Para respondê-la, definiu-se como objetivo geral mapear as características desses estudantes e analisar de que modo o estágio, obrigatório ou não, contribui para a inovação curricular, gerar subsídios para o aprimoramento do Projeto Pedagógico do Curso e para a preparação profissional dos futuros administradores.

O estudo está delimitado ao Campus Maracanã e ao período letivo de 2025.1, contemplando alunos em diferentes situações de inserção profissional, incluindo estagiários, estudantes empregados e aqueles ainda sem vínculo de trabalho. Os resultados pretendem fornecer um diagnóstico que fortaleça a articulação entre teoria e prática, sustente ajustes no PPC e potencialize a formação de administradores capazes de atuar de forma inovadora e alinhada às necessidades do mercado contemporâneo. Este artigo está organizado da seguinte forma: na seção 2 apresenta-se o referencial teórico; na seção 3, a metodologia empregada; na seção 4, os resultados e a análise dos dados; e na seção 5, as conclusões e contribuições do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente fundamentação teórica aprofunda os conceitos, marcos legais, agentes e dimensões pedagógicas que estruturam o estágio supervisionado como eixo integrador entre ensino e prática profissional, elemento essencial na formação do administrador. O objetivo é fornecer uma base sólida para compreender e analisar o perfil dos estagiários do Curso de Administração do CEFET/RJ, situando a pesquisa em um contexto histórico, normativo e educacional mais amplo.

### 2.1 Evolução Histórica e Marcos Legais do Estágio

O estágio acadêmico tem raízes históricas ligadas à necessidade de aproximar a educação formal da realidade do trabalho. No Brasil, seus primeiros registros remontam ao século XIX, quando a Escola Normal incorporou atividades práticas à formação docente, estabelecendo o princípio de que a aprendizagem se fortalece pela vivência concreta (Martins & Curi, 2019). A partir de 1946, o estágio supervisionado foi instituído de forma unificada, inicialmente restrito à área da educação, e, em 1962, tornou-se obrigatório para cursos de formação



de professores, influenciando outras áreas de conhecimento. Essa evolução reflete a compreensão, já presente em teóricos da educação como Dewey (1938), de que a experiência é base para a construção do saber.

Com a expansão do ensino superior e o fortalecimento das demandas de mercado, o estágio se consolidou como prática indispensável em diferentes formações profissionais, especialmente em Administração, área que exige competências gerenciais, capacidade analítica e compreensão sistêmica das organizações. O marco regulatório atual é a Lei nº 11.788/2008, que define o estágio como “ato educativo supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo”. A norma estabelece direitos e deveres de estudantes, instituições de ensino e empresas concedentes, fixando critérios para carga horária (máximo de seis horas diárias), recesso remunerado, acompanhamento por professor orientador e concessão obrigatória de bolsa e auxílio-transporte em estágios não obrigatórios.

Recentemente, a Lei nº 14.913/2024 reforçou dispositivos de fiscalização e aprimorou a transparência dos contratos, evidenciando a preocupação do legislador com a proteção do estudante e com a qualidade formativa da experiência prática. Os marcos legais, aliados a orientações do Ministério da Educação e do Conselho Nacional de Educação, consolidam o estágio como componente curricular indispensável, cujo objetivo vai além da simples inserção no mercado, sendo parte estruturante do processo pedagógico.

## **2.2 Conceito, Tipologia e Contribuições do Estágio**

A legislação e a literatura acadêmica convergem ao definir o estágio como atividade educacional planejada, orientada e supervisionada, realizada em ambiente profissional para complementar a formação do estudante. Segundo Brasil (2008), trata-se de experiência que possibilita a aplicação dos conhecimentos teóricos, o desenvolvimento de habilidades específicas e a construção de atitudes profissionais, em linha com o tripé “saber, saber fazer e saber ser” previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) de Administração (Resolução CNE/CES nº 5/2021).

Distinguem-se duas modalidades principais: estágio obrigatório e estágio não obrigatório. O primeiro é requisito para a conclusão do curso e integra o Projeto Pedagógico, garantindo a vivência mínima exigida para a obtenção do diploma. Já o estágio não obrigatório, de caráter opcional, permite ao estudante antecipar sua inserção no mercado, acumular experiência e ampliar sua rede de contatos, frequentemente gerando oportunidades de efetivação e renda. Em ambos os casos, o estágio desempenha papel fundamental no desenvolvimento de competências técnicas, no aperfeiçoamento de habilidades socioemocionais e na formação de identidade profissional (Bianchi & Pereira, 2020).

Autores como Kolb (1984) reforçam a importância da aprendizagem experiencial, na qual o conhecimento se constrói a partir da vivência concreta, seguida de reflexão, conceitualização e experimentação. Essa perspectiva se alinha ao entendimento de que o estágio não é apenas aplicação mecânica de teorias, mas um



processo de aprendizagem contínua, em que o estudante observa, experimenta, avalia e internaliza práticas profissionais.

### **2.3 Agentes de Integração e Redes de Parceria**

A efetivação do estágio depende de uma rede de atores que garante a qualidade da experiência formativa. Entre esses agentes, destacam-se os órgãos de integração, como o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), a Fundação Mudes e o Instituto Brasileiro Pró-Educação, Trabalho e Desenvolvimento (ISBET). Essas instituições atuam como mediadoras entre estudantes, instituições de ensino e empresas concedentes, divulgando vagas, formalizando contratos, acompanhando o cumprimento da legislação e assegurando condições adequadas de aprendizagem.

Além dos agentes externos, a instituição de ensino exerce papel central. Cabe a ela definir diretrizes, acompanhar os planos de estágio, designar professores orientadores e avaliar o desempenho do estudante, garantindo que as atividades desenvolvidas estejam coerentes com o currículo e com as competências previstas no Projeto Pedagógico do Curso (PPC). No caso da Administração, a coordenação do curso tem ainda a função de articular parcerias estratégicas com organizações públicas e privadas, criando um ecossistema que favoreça oportunidades de estágio em diferentes segmentos de mercado. A participação ativa de empresas concedentes é igualmente relevante. Elas oferecem o ambiente de aprendizagem e, ao mesmo tempo, se beneficiam do ingresso de jovens talentos que trazem novas ideias e atualizações conceituais. Essa relação simbiótica, quando bem estruturada, resulta em ganhos para todas as partes: estudante, instituição de ensino e organização contratante.

### **2.4 O Estágio na Formação do Administrador**

No campo da Administração, as Diretrizes Curriculares Nacionais (Resolução CNE/CES nº 5/2021) reconhecem o estágio como eixo formativo que integra ensino, pesquisa e extensão, reforçando o desenvolvimento de competências analíticas, gerenciais e éticas. O documento destaca que o egresso deve demonstrar domínio de conteúdos, habilidades para aplicar técnicas de gestão e atitudes que expressem responsabilidade social e visão sistêmica das organizações. Nesse sentido, o estágio supervisionado torna-se oportunidade concreta para que o estudante vivencie a complexidade dos processos organizacionais, compreenda a cultura corporativa e exercite a tomada de decisão em ambientes reais. Estudos de Bianchi e Pereira (2020) indicam que a experiência de estágio contribui significativamente para a empregabilidade, pois





amplia a rede de contatos, desenvolve habilidades de comunicação, liderança e trabalho em equipe, além de permitir a identificação de áreas de interesse para atuação profissional.

A abordagem de aprendizagem ativa, defendida por autores como Prince (2004), reforça que o envolvimento direto do estudante em situações práticas favorece a retenção de conhecimento e a formação de competências críticas. No estágio, essa aprendizagem se dá pela solução de problemas, pela adaptação a ambientes dinâmicos e pela necessidade de integrar conhecimentos multidisciplinares.

Assim, o estágio em Administração não apenas complementa o currículo, mas configura-se como experiência decisiva para o desenvolvimento do perfil profissional, contribuindo para o alinhamento entre teoria acadêmica e práticas de mercado e fortalecendo a capacidade de inovação curricular das instituições de ensino. A revisão da literatura demonstra que o estágio é um instrumento educacional multifacetado, que combina fundamentos legais, práticas pedagógicas e parcerias institucionais. Sua evolução histórica, a regulamentação atual, a participação de agentes de integração e sua centralidade nas DCNs de Administração evidenciam que a análise do perfil de estagiários do CEFET/RJ não apenas cumpre um objetivo acadêmico, mas oferece subsídios estratégicos para aprimorar o Projeto Pedagógico do Curso e ampliar a inserção qualificada dos futuros administradores no mercado de trabalho.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa utilizou uma abordagem mista, de natureza descritiva e exploratória, combinando técnicas quantitativas e qualitativas para compreender o perfil dos estagiários do Curso de Administração do CEFET/RJ e a relação entre formação acadêmica e inserção profissional. A opção por esse desenho metodológico se fundamenta em Gil (2017), que recomenda a combinação de métodos para estudos que buscam, simultaneamente, quantificar fenômenos e interpretar percepções.

Trata-se de um estudo de campo, conforme definido por Vergara (2016), realizado com estudantes regularmente matriculados no primeiro semestre de 2025. A população-alvo contemplou três grupos distintos: discentes em estágio (obrigatório ou não), alunos empregados em regime formal (CLT, estatutário ou MEI) e estudantes ainda sem inserção profissional. Essa segmentação permitiu captar diferentes estágios de inserção no mercado, atendendo ao propósito de mapear a diversidade de experiências formativas.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas complementares. A primeira, conduzida no segundo semestre de 2024, aplicou um formulário eletrônico desenvolvido na plataforma Microsoft Forms, encaminhado via e-mail institucional e grupos de comunicação do curso. Devido à baixa adesão inicial (30 respostas), realizou-se, entre 31 de março e 21 de maio de 2025, uma coleta presencial com formulários impressos, aplicada em sala de aula em todos os períodos do curso. Essa estratégia elevou a participação para 201 respostas válidas,



correspondendo a 64,21% do total de alunos matriculados, garantindo maior representatividade da amostra (Babbie, 2010). Dois questionários estruturados serviram como instrumentos principais: (i) Formulário Estagiário, destinado a alunos em estágio, contemplando dados acadêmicos, características do estágio, condições de trabalho, benefícios, aplicação de conteúdo do curso e expectativas de efetivação; (ii) Formulário CLT/MEI/Estudante, direcionado a alunos empregados formalmente ou sem inserção profissional, para mapear experiências de trabalho, aspirações de estágio e participação em processos seletivos.

Os dados foram digitalizados e organizados em planilhas no Microsoft Excel e analisados por estatística descritiva, permitindo a elaboração de gráficos e tabelas que evidenciam frequências e tendências, conforme orienta Hair et al. (2019). Em complemento, realizou-se interpretação qualitativa dos resultados, relacionando-os ao referencial teórico e às Diretrizes Curriculares Nacionais de Administração (Resolução CNE/CES nº 5/2021), a fim de compreender nuances das experiências discentes e oferecer subsídios para o aprimoramento do Projeto Pedagógico do Curso. Essa metodologia, fundamentada em autores clássicos de pesquisa aplicada (Gil, 2017; Babbie, 2010; Hair et al., 2019), assegurou rigor analítico e fidedignidade, permitindo integrar dados numéricos e percepções subjetivas em um retrato abrangente do estágio como eixo formativo essencial.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta, de forma detalhada, os achados da pesquisa realizada com os alunos do Curso de Administração do CEFET/RJ no semestre 2025.1. Os resultados são organizados por eixos temáticos, antecedidos de contextualização, com dados quantitativos, tabelas de frequência e interpretação à luz da literatura revisada e das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs/2021). Todos os números derivam do banco de dados da pesquisa aplicada presencial e eletronicamente, que totalizou 201 respostas válidas, representando 64,21% dos estudantes regularmente matriculados. Esta seção apresenta, de forma detalhada, os achados da pesquisa realizada com os alunos do Curso de Administração do CEFET/RJ no semestre 2025.1. Os resultados são organizados por eixos temáticos, antecedidos de contextualização, com dados quantitativos, tabelas de frequência e interpretação à luz da literatura revisada e das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs/2021).



Todos os números derivam do banco de dados da pesquisa aplicada presencial e eletronicamente, que totalizou 201 respostas válidas, representando 64,21% dos estudantes regularmente matriculados.

#### 4.1 Perfil da Amostra e Inserção no Mercado

O primeiro passo foi identificar a situação profissional dos participantes para compreender o estágio de inserção no mercado de trabalho. A Tabela 1 resume a distribuição dos alunos entre as principais categorias ocupacionais.

**Tabela 1 – Situação atual dos estudantes**

| Situação profissional                       | Número de alunos | % do total |
|---------------------------------------------|------------------|------------|
| Somente estudando                           | 100              | 49,8       |
| Estagiando (obrigatório ou não obrigatório) | 72               | 35,8       |
| Empregados CLT/estatutário                  | 16               | 7,9        |
| Empreendedor/MEI                            | 13               | 6,5        |
| <b>Total</b>                                | <b>201</b>       | <b>100</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os dados indicam que quase metade dos alunos (49,8%) ainda não possui vínculo profissional, enquanto 35,8% já estão em estágio. Essa diversidade de trajetórias confirma que a transição gradual da escola para o trabalho, prevista nas DCNs de Administração, é uma realidade do curso. Além disso, a presença de empreendedores (6,5%) reforça a necessidade de conteúdos ligados ao empreendedorismo e inovação.

#### 4.2 Características dos Estágios

Entre os 72 alunos que informaram estar estagiando, foi possível detalhar o tipo, o setor de atuação e a jornada. A Tabela 2 apresenta esses resultados codificado por categorias.

**Tabela 2 – Configuração dos estágios**

| Variável              | Categoria       | Nº de alunos | % do total de estagiários |
|-----------------------|-----------------|--------------|---------------------------|
| <b>Tipo</b>           | Não obrigatório | 48           | 66,7                      |
|                       | Obrigatório     | 24           | 33,3                      |
| <b>Setor</b>          | Privado         | 53           | 73,6                      |
|                       | Público         | 19           | 26,4                      |
| <b>Jornada diária</b> | 6 horas         | 56           | 77,8                      |
|                       | 4 horas         | 16           | 22,2                      |

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Percebe-se o predomínio do estágio não obrigatório (66,7%), evidenciando que muitos estudantes antecipam o ingresso no mercado antes da exigência curricular. A forte presença no setor privado (73,6%) indica que a



maior oferta de oportunidades ocorre em empresas particulares, fato alinhado ao perfil do mercado de trabalho brasileiro, onde o setor privado concentra vagas de formação gerencial. A jornada de 6 horas cumpre o limite legal previsto na Lei nº 11.788/2008 e confirma que a maioria vivencia rotinas compatíveis com o estágio.

#### 4.3 Áreas de Atuação e Benefícios

Para entender a relação entre o curso e o campo de atuação, foi levantado o departamento ou área em que os estagiários exercem suas funções. Observou-se concentração em Administração Geral, Finanças/Contabilidade e Marketing/Comercial, representando juntos mais de 70% das respostas. Tal padrão confirma que os estágios se vinculam a funções generalistas, etapa típica de “experiência concreta” no ciclo de aprendizagem de Kolb, na qual o estudante experimenta diferentes funções antes de se especializar. No que se refere à remuneração e aos benefícios, a Tabela 3 apresenta a distribuição das bolsas-auxílio.

**Tabela 3 – Faixa de bolsa-auxílio recebida pelos estagiários**

| Faixa de bolsa (R\$) | Nº de alunos | % do total de estagiários |
|----------------------|--------------|---------------------------|
| Até 700              | 5            | 6,9                       |
| 701 a 1.000          | 12           | 16,7                      |
| 1.001 a 2.000        | 35           | 48,6                      |
| 2.001 a 3.000        | 12           | 16,7                      |
| Acima de 3.000       | 8            | 11,1                      |

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A maior concentração (48,6%) na faixa de R\$ 1.001 a R\$ 2.000 demonstra remuneração compatível com o mercado de estágios em grandes centros urbanos, enquanto 27,8% recebem acima de R\$ 2.000, indicando oportunidades mais competitivas. Quase todos relatam vale-transporte e vale-refeição; uma parcela menciona plano de saúde ou odontológico, sinalizando que algumas empresas já equiparam benefícios de estagiários aos de colaboradores efetivos

#### 4.4 Aplicação do Conhecimento e Expectativas de Efetivação

Quanto à transferência do aprendizado acadêmico, a maioria dos estagiários afirmou aplicar, total ou parcialmente, os conteúdos do curso em suas atividades diárias. Essa evidência reforça o papel do estágio como *locus* de aprendizagem ativa, defendido por Kolb (1984) e previsto nas DCNs/2021.

Em relação à efetivação, 84% declararam forte desejo de permanecer na organização após a conclusão do curso, mas apenas 41% percebem alta probabilidade de contratação. Essa diferença entre desejo e expectativa



real aponta a necessidade de parcerias institucionais mais robustas para facilitar a transição de estágio para emprego.

Entre os 29 alunos que já atuam fora da modalidade de estágio, identificou-se: (i) Áreas de atuação: Marketing/Comercial (38%), Finanças/Contabilidade (27%), Gestão de Pessoas (14%), outros setores (21%); (ii) Cargos predominantes: Assistente, Analista e funções administrativas de nível inicial. (iii) Compatibilidade com o curso: Embora todos reconheçam utilidade da formação, apenas 33% consideram que o cargo atual exige plenamente as competências de um administrador graduado. Esses resultados revelam trajetórias de transição típicas, nas quais o estudante assume funções de entrada enquanto consolida competências, em consonância com a perspectiva de que a empregabilidade plena ocorre de forma progressiva.

Entre os 100 alunos que ainda não trabalham, 72% declararam inscrição ativa em processos seletivos e 65% priorizam empresas de grande porte como meta profissional. O maior volume de candidatos encontra-se no 5º período, fase em que a coordenação do curso recomenda a busca de estágio. Esse dado confirma que a intenção de inserção precoce é forte e que há alinhamento com estratégias de empregabilidade, reforçando a importância de oficinas de carreira e de treinamento em entrevistas.

#### **4.5 . Discussão dos resultados**

Os resultados obtidos permitem uma leitura mais ampla sobre a formação profissional e a empregabilidade dos alunos de Administração do CEFET/RJ, oferecendo insumos valiosos para o aprimoramento do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e para a construção de estratégias institucionais de aproximação com o mercado de trabalho. Ao relacionar os achados com a literatura e com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs/2021), é possível compreender de que maneira o estágio se consolida como eixo estruturante da aprendizagem ativa, favorecendo a transição entre teoria e prática.

Em primeiro lugar, a antecipação do estágio não obrigatório, identificada em dois terços dos estudantes que já atuam, revela um movimento proativo dos discentes em buscar experiência profissional antes mesmo da exigência curricular. Esse comportamento reforça o que Kolb (1984) denomina de “experiência concreta” no ciclo da aprendizagem, em que a prática real impulsiona a consolidação do conhecimento. Para a instituição, esse dado indica a necessidade de oferecer projetos integradores e atividades práticas já nos períodos intermediários, garantindo que o currículo dialogue com essa demanda e fortaleça a integração entre sala de aula e mercado.

Em segundo lugar, a concentração em áreas generalistas – Administração Geral, Finanças/Contabilidade e Marketing – confirma a importância de uma formação ampla e multidisciplinar, característica valorizada pelas DCNs. Contudo, a mesma evidência sugere a oportunidade de criação de trilhas de especialização ou





disciplinas optativas em nichos estratégicos, permitindo que os estudantes direcionem sua carreira a setores de maior interesse ou carência de profissionais.

Outro ponto de destaque é a diferença entre o alto desejo de efetivação (84%) e a expectativa real mais moderada (41%). Essa discrepância indica que, embora o estágio cumpra sua função de preparação, as oportunidades de transição para o emprego formal ainda são limitadas. A literatura sobre empregabilidade aponta que a ponte entre estágio e trabalho efetivo é fortalecida por parcerias institucionais robustas, convênios com empresas e programas de trainee, recomendando que o curso amplie ações de networking, mentorias e acordos de cooperação com organizações parceiras.

A remuneração e os benefícios competitivos observados – com quase metade recebendo entre R\$ 1.001 e R\$ 2.000 e 27,8% acima de R\$ 2.000 – evidenciam maturidade do mercado de estágio e valorização da mão de obra discente. Ainda assim, relatos ocasionais de extrapolação da jornada alertam para a importância de monitoramento institucional contínuo, a fim de garantir que a experiência mantenha seu caráter educativo, evitando desvio de função ou sobrecarga de trabalho.

Os dados analisados reforçam que o estágio é mais do que um requisito curricular: trata-se de um instrumento pedagógico e estratégico, fundamental para o desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e sociais, em consonância com as DCNs/2021. A compreensão detalhada do perfil dos estagiários possibilita ao CEFET/RJ alinhar seu currículo à realidade do mercado, fortalecer a empregabilidade dos futuros administradores e ampliar o impacto social de sua formação acadêmica

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo mapear o perfil dos estagiários do Curso de Administração do CEFET/RJ, analisando suas áreas de atuação, condições de trabalho, nível de satisfação e percepções sobre a aplicação do conhecimento acadêmico, de modo a oferecer subsídios para o aprimoramento do Projeto Pedagógico do Curso (PPC). A pesquisa concentrou-se no Campus Maracanã e no período 2025.1, contemplando alunos em estágios obrigatórios e não obrigatórios, bem como estudantes empregados ou ainda sem inserção profissional.

Os resultados evidenciaram que 35,8% dos discentes já estagiam, com predominância de estágios não obrigatórios e forte presença em empresas privadas e áreas administrativas tradicionais. A maioria cumpre jornada de seis horas, recebe bolsa-auxílio entre R\$1.001 e R\$2.000 e relata aplicação parcial ou total dos conteúdos do curso em suas atividades, o que confirma o estágio como elemento essencial para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Observou-se, porém, uma lacuna entre o alto desejo de efetivação (84%) e a percepção de oportunidade real (41%), indicando a necessidade de ampliar



parcerias institucionais para fortalecer a transição do estágio para o emprego formal. Do ponto de vista teórico, a pesquisa reforça a literatura sobre aprendizagem experiencial (Kolb) e valida as Diretrizes Curriculares Nacionais, que preveem a integração entre teoria e prática. Em termos práticos, fornece dados objetivos para a revisão do PPC, permitindo ajustes curriculares, criação de trilhas de especialização e maior aproximação com empresas e agentes de integração. Como contribuição social, o estudo oferece diagnóstico real que pode orientar políticas públicas e ações de empregabilidade para jovens universitários.

Entre as limitações, destacam-se o recorte geográfico restrito ao Campus Maracanã e o período único de coleta, que não contemplam variações sazonais ou comparações com outras instituições. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra para outros campi do CEFET/RJ, realizar análises longitudinais e investigar, em maior profundidade, a relação entre competências desenvolvidas no estágio e desempenho profissional após a graduação. O estudo confirma que o estágio obrigatório ou não é eixo estruturante da formação do administrador, fortalecendo a empregabilidade e orientando a instituição para um currículo mais conectado às demandas do mercado de trabalho e às exigências da sociedade contemporânea.

## 6 REFERÊNCIAS

BLAIOTTA, Camilla F. B.; PINTO, Eduarda N. M.; JORGE, Roberta M. M. *Análise dos egressos do curso de graduação de Administração do CEFET/RJ*. 2024. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, 2024.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 9 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 set. 2008.

BRASIL. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006; institui o Microempreendedor Individual – MEI e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp128.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm). Acesso em: 4 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 12 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.409, de 28 de dezembro de 2016. Altera a Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, para incluir as pessoas com deficiência no sistema de reserva de vagas. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13409.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13409.htm). Acesso em: 12 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.913, de 28 de março de 2024. Altera a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, para dispor sobre a prorrogação da duração do estágio e sobre a concessão de recesso remunerado no



caso de o estagiário ser pessoa com deficiência. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2024/Lei/L14913.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Lei/L14913.htm). Acesso em: 13 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 3.534, de 26 de novembro de 2003. Reconhece, pelo prazo de dois anos, o curso de Administração Industrial, bacharelado, ministrado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 232, p. 135, 28 nov. 2003.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior. Portaria nº 473, de 22 de novembro de 2011. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Cadastro e-MEC: Administração – CEFET/RJ. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/emec/consulta-cadastro/detalhamento/d96957f455f6405d14c6542552b0f6eb/>.

Acesso em: 26 jun. 2025.

BRASIL ESCOLA. *Lei de cotas: o que é, como funciona e quem tem direito*. Disponível em: <https://vestibular.brasilecola.uol.com.br/cotas/lei-das-cotas.htm>. Acesso em: 15 jun. 2025.

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca. *Projeto pedagógico do curso de Administração*. Rio de Janeiro: CEFET/RJ, 2021. Disponível em: <https://www.cefet-rj.br/attachments/article/2551/PPC%202017%20VF.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2025.

CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola. *Conheça o CIEE*. Disponível em: <https://www.ciee.org.br/portal/institucional/conheca-o-ciee/index.htm>. Acesso em: 15 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ISBET – Instituto Brasileiro Pró-Educação, Trabalho e Desenvolvimento. *Quem somos*. Disponível em: <https://isbet.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

MARTINS, Priscila Bernardo; CURI, Edda. Estágio curricular supervisionado: uma retrospectiva histórica na legislação brasileira. *Revista Eletrônica de Educação*, São Carlos, v. 13, n. 2, p. 689-701, maio/ago. 2019.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. Estágio e docência: diferentes concepções. *Revista Poíesis*, v. 3, n. 3-4, p. 5-24, 2005/2006.





## **“ECONOMIA CIRCULAR E INOVAÇÃO SOCIAL: MULHERES EMPREENDEDORAS E O FUTURO DA ADMINISTRAÇÃO SUSTENTÁVEL”**

### **Resumo**

O estudo parte do cenário de intensas desigualdades socioeconômicas e ambientais que marcam o município de Duque de Caxias, na Baixada Fluminense, onde mulheres negras, jovens e chefes de família elaboram estratégias de sobrevivência diante da precariedade estrutural e da ausência de políticas públicas efetivas. Nesse contexto, buscou-se compreender de que forma essas empreendedoras periféricas vêm redesenhando práticas de consumo e produção a partir de iniciativas sustentáveis, baseadas no reaproveitamento de materiais, na economia circular e em redes de solidariedade comunitária. O objetivo geral foi analisar as trajetórias dessas mulheres, que transformam conhecimentos locais em soluções criativas de inclusão produtiva e ambiental, reafirmando sua agência e protagonismo social. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em análise narrativa de documentos institucionais, triangulada com entrevistas semiestruturadas realizadas entre maio e junho de 2025 com 12 empreendedoras dos bairros periféricos de Imbariê, Pilar, Saracuruna e Jardim Gramacho. Os resultados apontam que, mesmo invisibilizadas pelas estatísticas oficiais, essas práticas representam formas legítimas de inovação social e circularidade popular, desafiando modelos tradicionais de desenvolvimento. Conclui-se que o empreendedorismo feminino periférico atua como vetor de empoderamento e sustentabilidade nas margens urbanas, demandando políticas públicas interseccionais e situadas nos territórios urbanos populares.

**Palavras-chave:** Empoderamento feminino; Interseccionalidade; Economia circular; Inovação social; Periferias urbanas.

### **1 INTRODUÇÃO**

O município de Duque de Caxias, situado na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, apresenta intensas desigualdades socioeconômicas e ambientais, especialmente em bairros periféricos como Imbariê, Pilar, Saracuruna e Jardim Gramacho. Esses territórios são historicamente marcados por processos de exclusão urbana que se refletem na precariedade da infraestrutura, na limitação do acesso a serviços públicos essenciais e na alta informalidade das atividades econômicas (SILVA; BARBOSA, 2021; INSTITUTO PEREIRA PASSOS, 2023). Nesse contexto de vulnerabilidade, destaca-se a atuação de mulheres negras, jovens e chefes de família, que constroem estratégias de sobrevivência e resistência por meio do empreendedorismo popular, em resposta à ausência de políticas públicas efetivas, ao desemprego estrutural e à sobrecarga do trabalho doméstico (SANTOS; ALMEIDA, 2022; SEBRAE, 2023).

Embora frequentemente invisibilizadas pelas estatísticas oficiais e ausentes nos discursos hegemônicos de desenvolvimento, as iniciativas empreendidas por essas mulheres revelam práticas compatíveis com a economia circular, como reaproveitamento de materiais, redução de desperdícios e fortalecimento de redes locais de produção e consumo solidário (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2021; GHISELLINI et al., 2016). Entretanto, tais experiências seguem marginalizadas nas agendas acadêmicas e institucionais. A literatura predominante sobre economia circular tende a concentrar-se em soluções tecnológicas e industriais associadas ao setor





privado, negligenciando formas populares e territoriais de circularidade que emergem como estratégias de sobrevivência em contextos de escassez e exclusão (SILVA; MEDEIROS, 2022; HOBSON; LYNCH, 2016). De modo semelhante, as pesquisas sobre empreendedorismo feminino raramente incorporam uma abordagem interseccional, capaz de articular gênero, raça, classe social e território para compreender os desafios e potencialidades dessas trajetórias (CRENSHAW, 1991; BARBOSA; SOUZA, 2023).

Diante dessa lacuna teórica e empírica, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que forma mulheres empreendedoras residentes nas periferias de Duque de Caxias (RJ) vêm redesenhando práticas de consumo e produção por meio de estratégias de economia circular, em contextos marcados pela exclusão estrutural e pela ausência de políticas públicas sensíveis às desigualdades interseccionais? Esta investigação se justifica pela relevância crescente da economia circular como instrumento de inovação social e inclusão produtiva em territórios populares (MURRAY; SKENE; HAYNES, 2017; KIRCHHERR; REIKE; HEKKERT, 2017) e pela necessidade de compreender o empreendedorismo feminino em sua complexidade interseccional, considerando barreiras de gênero, raça e classe (CRENSHAW, 1989; SEBRAE, 2022; IBGE, 2023).

A importância do estudo reside em reconhecer experiências de sustentabilidade oriundas das margens urbanas e em ampliar os marcos conceituais que orientam as políticas públicas e os debates acadêmicos sobre desenvolvimento local, economia circular e empoderamento feminino. A pesquisa contribui de forma: (i) Teórica, ao tensionar concepções hegemônicas de economia circular e propor uma leitura ancorada nos saberes e estratégias de mulheres periféricas; (ii) Empírica, ao dar visibilidade a práticas que combinam inovação social, circularidade e resistência; (iii) Prática, ao oferecer subsídios para políticas públicas que considerem a interseccionalidade como dimensão estruturante do desenvolvimento sustentável.

Metodologicamente, a investigação adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada em análise narrativa de dados primários e secundários (BASTOS; ANDRADE, 2015; LABOV, 1997; CRESWELL; POTH, 2023). Foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas com mulheres empreendedoras dos bairros de Imbariê, Pilar, Saracuruna e Jardim Gramacho, selecionadas por conveniência e acessibilidade (OLIVEIRA; REIS, 2022). Como fontes secundárias, utilizaram-se documentos e bases institucionais como o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2023), SEBRAE-RJ (2024), IBGE (2022–2024), Secretaria Estadual da Mulher (2023–2024) e Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico (2022–2024). A triangulação dessas evidências possibilitou compreender como as práticas empreendedoras se conectam a processos mais amplos de exclusão, inovação e sustentabilidade local.

O objetivo geral consiste em analisar como mulheres empreendedoras de favelas e bairros periféricos de Duque de Caxias transformam padrões de consumo e produção por meio de práticas alinhadas à economia circular, desenvolvendo soluções sustentáveis baseadas em saberes locais, reaproveitamento de materiais e



redes de solidariedade, em contextos marcados por desigualdades estruturais. Como objetivos específicos, propõe-se: (i) Identificar o perfil socioeconômico das empreendedoras atuantes em regiões periféricas do município; (ii) Mapear as práticas produtivas e estratégias de circularidade adotadas em seus negócios; (iii) Compreender como os marcadores de gênero, raça, classe, juventude e território influenciam suas trajetórias; (iv) Avaliar a contribuição dessas práticas para a sustentabilidade social, econômica e ambiental dos territórios; (v) Sugerir recomendações para políticas públicas interseccionais voltadas ao empreendedorismo feminino popular e à economia circular de base comunitária.

Por fim, o artigo organiza-se em cinco seções: além desta introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre empoderamento feminino, interseccionalidade e economia circular; a terceira detalha a metodologia adotada; a quarta discute os resultados e análises obtidas; e a quinta seção traz as considerações finais, destacando as contribuições do estudo, suas limitações e propostas para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A análise do empreendedorismo feminino nas periferias urbanas requer um arcabouço teórico que articule desigualdades estruturais, práticas de resistência e formas emergentes de produção e consumo em contextos de escassez. Em cidades como Duque de Caxias, o empreendedorismo vai além da geração de renda, configurando-se como prática social enraizada na informalidade, na criatividade comunitária e na resiliência popular (COSTA; AMORIM, 2022; OLIVEIRA; SILVA, 2021)

Este estudo fundamenta-se em três eixos teóricos integrados: o empoderamento feminino, a interseccionalidade e a economia circular em territórios populares. O empoderamento é compreendido como ampliação das capacidades de decisão, acesso a recursos e transformação social, superando a visão liberal centrada no mercado (BATLIWALA; PITTMAN, 2020; MONTEIRO; DIAS, 2023). A interseccionalidade, por sua vez, evidencia como gênero, raça, classe e território se entrelaçam na produção de desigualdades e nas estratégias de resistência (CRENSHAW, 1991; AKOTIRENE, 2020; RIBEIRO, 2021). Por fim, a economia circular é reinterpretada a partir de práticas cotidianas de mulheres periféricas, como reaproveitamento de materiais e redes solidárias, revelando formas de sustentabilidade invisibilizadas pelo discurso dominante (FARE; BLANC, 2021; GAIGER, 2022).

A integração desses eixos amplia a compreensão do empreendedorismo feminino periférico como vetor de transformação socioambiental, fortalecendo trajetórias que desafiam o modelo de desenvolvimento hegemônico e apontam para uma transição ecológica mais justa e ancorada nas especificidades dos territórios (OLIVEIRA; SANTOS, 2024).



## **2.1 O Empoderamento Feminino como Processo de Transformação Social**

Nos últimos anos, o conceito de empoderamento feminino tem sido amplamente revisitado à luz das transformações socioeconômicas e das novas abordagens críticas sobre desenvolvimento e gênero. Autoras contemporâneas como Batliwala e Pittman (2020) e Monteiro e Dias (2023) defendem que o empoderamento deve ser compreendido como um processo multidimensional, que articula o acesso a recursos materiais e simbólicos, o fortalecimento da agência entendida como a capacidade de tomar decisões estratégicas sobre a própria vida e a obtenção de conquistas duradouras que transformem as condições de desigualdade vividas pelas mulheres.

Em contextos marcados pela vulnerabilidade social, como os bairros periféricos de Duque de Caxias, o empoderamento feminino se materializa na capacidade de criar alternativas à exclusão econômica por meio de práticas empreendedoras baseadas em saberes locais, redes de apoio comunitário e inovação na escassez. Essas mulheres, frequentemente marginalizadas pelo mercado formal e pelas políticas públicas, encontram no empreendedorismo não apenas uma forma de sobrevivência, mas uma ferramenta de afirmação identitária e transformação social (SILVA; RAMOS, 2022).

Estudos recentes apontam que o empoderamento, nesses territórios, está fortemente vinculado à autonomia econômica e à capacidade de gerar impactos positivos na comunidade, mesmo em contextos de precariedade (CARVALHO; OLIVEIRA, 2021; GEM, 2023; SEBRAE, 2024). Ao empreender, essas mulheres não apenas acessam renda, mas também constroem reconhecimento social, ocupam espaços de liderança e tornam-se referências para outras mulheres em seu entorno. Dados oficiais reforçam essa tendência, ao evidenciarem que mulheres em regiões periféricas enfrentam maiores barreiras de acesso ao crédito, à formalização e à capacitação (IBGE, 2023; CLUBE DO EMPREENDEDOR, 2024). Assim, o empoderamento deve ser analisado para além de sua dimensão econômica imediata, incorporando também os efeitos subjetivos e relacionais das práticas empreendedoras. A literatura contemporânea confirma, portanto, que o empreendedorismo feminino periférico é um catalisador de mudanças que desafiam estruturas patriarcais e excludentes, atuando como vetor de desenvolvimento local e de fortalecimento do tecido social em territórios historicamente negligenciados (OLIVEIRA; SANTOS, 2024).

## **2.2 A Interseccionalidade como Lente para Compreender as Desigualdades Múltiplas**

A teoria da interseccionalidade, originalmente formulada por CRENSHAW (1991), tem sido amplamente aprofundada por estudiosas brasileiras como AKOTIRENE (2020) e RIBEIRO (2021), que demonstram como as desigualdades de gênero se entrelaçam com outros marcadores sociais como raça, classe, idade e território



produzindo formas específicas e cumulativas de opressão. Essa abordagem crítica é especialmente relevante para compreender a realidade de mulheres empreendedoras em territórios periféricos, que enfrentam múltiplas barreiras invisibilizadas por políticas públicas e análises econômicas tradicionais.

No caso de Duque de Caxias, a interseccionalidade permite revelar como o racismo estrutural, a desigualdade de gênero, a juventude marginalizada e o estigma territorial operam conjuntamente para dificultar o acesso das mulheres periféricas ao crédito, à capacitação, à formalização e às redes institucionais de apoio. Tais barreiras são agravadas pela sobrecarga com trabalho doméstico e de cuidados, pela violência de gênero e pela histórica negligência estatal em áreas urbanas consideradas “de risco” (SANTOS; QUEIROZ, 2024).

DAVIS; MONTEIRO (2023) argumentam que adotar uma perspectiva interseccional no estudo do empreendedorismo é essencial para superar visões universalistas que desconsideram as especificidades sociais e culturais das empreendedoras da base da pirâmide. É essa interseccionalidade que explica por que políticas homogêneas falham em atingir as mulheres mais vulneráveis e por que muitas práticas de inovação social surgem justamente das margens.

A incorporação da interseccionalidade como lente de análise não apenas amplia o entendimento sobre os desafios enfrentados por essas mulheres, mas também valoriza suas estratégias de resistência, colaboração e criatividade. Tal perspectiva exige um reposicionamento das políticas públicas e das estratégias de desenvolvimento, de modo que reconheçam as dinâmicas sociais complexas que configuram o cotidiano dessas empreendedoras.

## **2.3 Economia Circular e Produção Sustentável em Contextos de Margem**

A economia circular tem ganhado destaque no debate acadêmico e político como alternativa ao modelo linear de produção e consumo, propondo a reutilização de recursos, a extensão do ciclo de vida dos produtos e a minimização de resíduos. No entanto, conforme apontam FARE; BLANC (2021) e GAIGER (2022), a concepção hegemônica de economia circular ainda é fortemente marcada por uma visão tecnocrática e empresarial, que privilegia soluções industriais e de alto capital em detrimento das práticas populares de circularidade já presentes nos territórios periféricos.

Nas favelas e bairros marginalizados de Duque de Caxias, diversas práticas circulares são desenvolvidas de forma empírica por mulheres empreendedoras. O reaproveitamento de materiais descartados, a produção artesanal com resíduos recicláveis, a cozinha de aproveitamento integral e as trocas solidárias entre vizinhos são expressões concretas de uma circularidade popular que alia sustentabilidade ambiental, solidariedade comunitária e geração de renda (SILVA et al., 2023). Essas iniciativas, embora informalizadas e muitas vezes



invisibilizadas, operam sob os mesmos princípios da economia circular e representam formas legítimas de inovação social e ecológica.

De acordo com OLIVEIRA; SANTOS (2024), reconhecer essas práticas periféricas como parte do campo da economia circular exige a ampliação do conceito, incorporando a perspectiva da economia solidária, da cultura do cuidado e das lógicas de sobrevivência que estruturam a vida nas margens urbanas. Essa visão plural da circularidade permite pensar em uma transição ecológica mais justa, descentralizada e enraizada nos saberes locais. Portanto, compreender o empreendedorismo feminino em contextos de vulnerabilidade como prática circular é um exercício político de ressignificação da sustentabilidade, deslocando o foco das soluções corporativas para os territórios populares e reconhecendo a potência das experiências femininas como agentes de transformação sistêmica.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com ênfase na análise de narrativa. Essa escolha metodológica se justifica pela necessidade de compreender como o empreendedorismo feminino periférico, ancorado em práticas de economia circular, se manifesta nas trajetórias de mulheres situadas em territórios vulneráveis, com base em documentos oficiais e relatos institucionais que articulam políticas públicas, indicadores socioeconômicos e tendências do empreendedorismo.

Segundo BASTOS; ANDRADE (2015) e LABOV (1997), a análise narrativa é uma estratégia interpretativa que busca reconstruir sentidos a partir de histórias, trajetórias e representações sociais, permitindo compreender como sujeitos ou grupos vivenciam, organizam e interpretam suas realidades. Embora tradicionalmente aplicada a relatos orais ou escritos individuais, a análise narrativa pode ser estendida à leitura crítica de dados institucionais, quando estes são tratados como expressões narrativas de uma realidade social coletiva. Essa perspectiva é reforçada por CRESWELL; POTH (2023), ao afirmarem que a narrativa pode ser utilizada na análise de registros documentais e estatísticos para evidenciar estruturas simbólicas, desigualdades e dinâmicas sociais.

Entre os meses de maio e junho de 2025, foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas com mulheres empreendedoras residentes nos bairros periféricos de Imbariê, Jardim Gramacho, Pilar e Saracuruna, no município de Duque de Caxias (RJ). As entrevistas, realizadas de forma presencial e com consentimento livre e esclarecido, buscaram compreender as trajetórias dessas mulheres com foco em três aspectos principais: empreendedorismo popular, práticas de economia circular e os desafios enfrentados a partir das desigualdades interseccionais.





Esses relatos foram analisados em conjunto com documentos oficiais e dados secundários recentes oriundos do GEM Brasil (2023), SEBRAE-RJ (2024), IBGE (2022–2024), Secretaria Estadual da Mulher do Rio de Janeiro e Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Duque de Caxias. Com base na abordagem de análise narrativa de Bastos & Andrade (2015) e Labov (1997), emergiram três categorias temáticas centrais: (1) trajetórias empreendedoras e exclusão produtiva; (2) desigualdades interseccionais e invisibilidade institucional; e (3) práticas circulares e sustentabilidade popular. Para cada uma dessas categorias foram utilizadas perguntas interpretativas como roteiro de análise.

### 3.1 Fontes e Justificativa da Escolha

A pesquisa se apoia em uma triangulação de fontes secundárias, priorizando bases de dados e relatórios produzidos entre 2020 e 2025 por instituições reconhecidas:

- Global Entrepreneurship Monitor (GEM Brasil 2023) – dados sobre perfil, motivação e barreiras do empreendedorismo feminino no Brasil, com recortes por gênero, idade e cor/raça;
- SEBRAE-RJ (2024) – estatísticas e diagnósticos regionais sobre a atuação de mulheres empreendedoras na Baixada Fluminense, com foco em setores de atuação, informalidade, acesso a crédito e capacitação;
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2022–2024) – indicadores socioeconômicos, de gênero, trabalho e informalidade no município de Duque de Caxias;
- Secretaria de Estado da Mulher do Rio de Janeiro (2023–2024) – programas, ações e dados sobre empreendedorismo feminino no estado, com destaque para regiões metropolitanas e periféricas;
- Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Duque de Caxias (2022–2024) – planos de ação, editais e indicadores locais sobre a economia informal, empreendedorismo de base comunitária e políticas de fomento ao desenvolvimento local.

A escolha dessas fontes se justifica por sua relevância empírica e complementaridade: enquanto o GEM e o SEBRAE oferecem uma visão nacional e regional sobre o empreendedorismo, os dados das secretarias municipal e estadual permitem contextualizar as políticas públicas e condições específicas do território analisado.

### 3.2 Procedimentos Analíticos

A análise narrativa foi aplicada à leitura interpretativa dos documentos e bases secundárias selecionadas, buscando identificar enredos, personagens sociais, conflitos, recorrências e padrões discursivos sobre o empreendedorismo feminino nas periferias. Conforme proposto por Moen (2020) e Silva *et al.* (2023), esse



tipo de análise se desenvolve em três movimentos principais com (i) a narrativa dos dados que foi realizada entre os meses de maio e junho de 2025 com a realização de 12 entrevistas semiestruturadas com mulheres empreendedoras foram selecionadas por critérios de acessibilidade e conveniência, considerando a possibilidade de contato direto com as empreendedoras e sua disponibilidade para colaborar com a pesquisa. Trata-se, portanto, de uma amostra não probabilística, adequada ao caráter exploratório do estudo e voltada para compreender, em profundidade, as experiências de mulheres empreendedoras residentes nos bairros periféricos de Imbariê, Jardim Gramacho, Pilar e Saracuruna, no município de Duque de Caxias (RJ) onde foi analisado a reconstrução das trajetórias e contextos a partir das fontes, organizando os elementos por eixos como exclusão produtiva, estratégias de sobrevivência e inovação comunitária; (ii) categorização temática com identificação de núcleos de sentido relacionados aos conceitos de empoderamento, interseccionalidade e circularidade (ex.: acesso a recursos, agência empreendedora, práticas sustentáveis e desigualdades estruturais); (iii) construção interpretativa com articulação entre os dados secundários e o referencial teórico, buscando evidenciar como os discursos institucionais e estatísticos refletem e (re)produzem as condições de vida e trabalho das mulheres empreendedoras de Duque de Caxias.

A análise narrativa, nesse contexto, não busca generalizações estatísticas, mas sim a construção de uma leitura crítica e situada das realidades expressas nos documentos. Tal abordagem permite revelar as tensões entre os discursos oficiais e as práticas reais de empreendedorismo feminino nos territórios periféricos.

### **3.3 Critérios de Rigor e Ética na Pesquisa com Dados Secundários**

Mesmo utilizando fontes públicas e secundárias, a pesquisa contou com a realização de entrevistas semiestruturadas com mulheres empreendedoras residentes em bairros periféricos de Duque de Caxias, complementando a análise documental e estatística. Em todas as etapas, foram observados os princípios éticos da integridade científica, da transparência e do compromisso social na produção de conhecimento. A seleção das fontes seguiu critérios de atualidade (2020 a 2025), confiabilidade institucional e relevância temática. A análise foi conduzida com o cuidado de evidenciar desigualdades sociais sem reforçar estigmas ou culpabilizações das mulheres empreendedoras, conforme recomendam OLIVEIRA; REIS (2022) em estudos com populações vulnerabilizadas.



#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

A partir da análise narrativa dos documentos oficiais e bases secundárias, emergiram três categorias principais que estruturam esta seção: (1) trajetórias empreendedoras e exclusão produtiva, (2) desigualdades interseccionais e invisibilidade institucional, e (3) práticas circulares e sustentabilidade popular. Essas categorias foram construídas a partir de enredos recorrentes, padrões discursivos e núcleos de sentido que revelam as dinâmicas do empreendedorismo feminino nas periferias de Duque de Caxias.

##### **4.1 Trajetórias Empreendedoras e Exclusão Produtiva**

A leitura dos dados do GEM BRASIL (2023) e do SEBRAE-RJ (2024) revela que a maior parte das mulheres empreendedoras da Baixada Fluminense inicia seus negócios motivada pela necessidade, e não pela oportunidade. Em Duque de Caxias, cerca de 62% dos empreendimentos femininos permanecem informais, concentrando-se nos setores de beleza (37%), alimentação (26%) e vestuário/artesanato (18%). Esses números confirmam o padrão identificado por MONTEIRO; DIAS (2023), segundo o qual o empreendedorismo feminino periférico se ancora em atividades historicamente associadas ao cuidado, à reprodução social e à lógica da sobrevivência.

Narrativamente, os documentos analisados expressam uma realidade de “empreendedorismo forçado”, em que o fechamento de portas no mercado formal de trabalho impulsiona a criação de microiniciativas locais. Relatórios institucionais da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e da Secretaria Estadual da Mulher indicam que o desemprego, a ausência de creches públicas, a sobrecarga com o trabalho doméstico e a violência de gênero são fatores centrais na decisão de empreender. Como observam SILVA; RAMOS (2022), trata-se de um empreendedorismo resiliente, mas vulnerável, marcado pela ausência de suporte continuado, crédito acessível e políticas territoriais efetivas.

##### **4.2 Desigualdades Interseccionais e Invisibilidade Institucional**

Os dados do IBGE (2023), quando cruzados com os do GEM e do SEBRAE, mostram que mulheres negras, jovens (18 a 35 anos) e residentes em favelas ou bairros periféricos como Saracuruna, Imbariê e Pilar, enfrentam as maiores taxas de informalidade e menor acesso a financiamento. A taxa de mortalidade empresarial entre mulheres periféricas de Duque de Caxias ultrapassa 50% nos dois primeiros anos de atividade, segundo a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico (2023).

Os dados do IBGE (2023), quando cruzados com os do GEM (2023) e do SEBRAE (2024), evidenciam que mulheres negras, jovens (18 a 35 anos) e residentes em favelas ou bairros periféricos como Saracuruna,



Imbariê e Pilar enfrentam as maiores taxas de informalidade e o menor acesso a financiamento. A taxa de mortalidade empresarial entre mulheres periféricas de Duque de Caxias ultrapassa 50% nos dois primeiros anos de atividade, segundo a SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (2023).

Esses dados reforçam a importância da abordagem interseccional (AKOTIRENE, 2020; SANTOS; QUEIROZ, 2024), pois demonstram que o gênero, isoladamente, não explica as barreiras enfrentadas por essas mulheres. É na sobreposição entre raça, classe, juventude e território que se configura o perfil da exclusão institucional. Os relatórios oficiais carecem, inclusive, de recortes mais sensíveis aos marcadores sociais, o que contribui para a invisibilidade estatística dessas empreendedoras e dificulta a formulação de políticas públicas efetivas. A ausência de programas continuados, a falta de mapeamento territorial e o distanciamento entre as secretarias e as organizações de base comunitária revelam um apagamento institucional das práticas femininas populares, como também denunciam os dados da SECRETARIA DE ESTADO DA MULHER DO RIO DE JANEIRO (2024). Essa lacuna contribui para a fragmentação das iniciativas e para a baixa sustentabilidade dos negócios.

#### 4.3 Práticas Circulares e Sustentabilidade Popular

Embora os relatórios analisados não utilizem explicitamente o termo “economia circular”, é possível identificar, nos dados e descrições de casos, a presença de práticas circulares de reaproveitamento, reutilização e solidariedade econômica. Os relatos de projetos apoiados pontualmente pelo SEBRAE (2024) ou por coletivos locais evidenciam que muitas empreendedoras utilizam sobras de tecidos, alimentos descartados e materiais recicláveis como base produtiva, especialmente em áreas como artesanato, estética, alimentação sustentável e moda circular. Essas práticas refletem o que GAIGER (2022) denomina de *circularidade popular*, uma lógica de produção que se baseia em vínculos comunitários, inovação frugal e conhecimento empírico acumulado em condições de escassez. Em bairros como Jardim Gramacho, as mulheres constroem redes solidárias de troca de insumos, promoção mútua nas redes sociais e estratégias coletivas de escoamento da produção em feiras locais. Isso reforça o argumento de FARE; BLANC (2021) de que a economia circular deve ser compreendida como prática plural e não apenas como política corporativa.

### 5. Discussão

#### 5.1 Trajetórias Empreendedoras e Exclusão Produtiva

As 12 mulheres entrevistadas compartilham características comuns que refletem os desafios do empreendedorismo feminino em territórios periféricos. A maioria é composta por negras, chefes de família e com idades entre 22 e 35 anos, conciliando atividades empreendedoras com o trabalho doméstico e os cuidados



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



com filhos e dependentes. Em sua maioria, iniciaram os negócios por necessidade econômica e encontram dificuldades de acesso ao crédito, à formalização e a redes institucionais de apoio. Apesar disso, demonstram forte agência e criatividade, desenvolvendo iniciativas nos setores de alimentação, estética, artesanato e moda sustentável, muitas vezes utilizando insumos reciclados ou reaproveitados. A seguir no quadro 1, apresenta-se o quadro com o perfil detalhado das participantes, destacando idade, escolaridade, setor de atuação, motivação para empreender e principais dificuldades relatadas.

**Quadro 1 – Perfil das Empreendedoras Entrevistadas (22 a 35 anos)- Empreendedorismo (EMP)**

| Entrevistada | Idade | Escolaridade             | Sector de Atuação | Motivação/Dificuldades                             |
|--------------|-------|--------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|
| E1           | 22    | Ensino Médio incompleto  | Costura           | Primeiro negócio; dificuldade de crédito           |
| E2           | 24    | Ensino Médio completo    | Alimentação       | Busca por autonomia; sobrecarga doméstica          |
| E3           | 25    | Superior incompleto      | Artesanato        | Complemento de renda; falta de apoio institucional |
| E4           | 27    | Ensino Médio completo    | Beleza            | Necessidade; dificuldade de formalização           |
| E5           | 28    | Ensino Médio completo    | Moda Circular     | Sustento familiar; falta de políticas públicas     |
| E6           | 29    | Superior incompleto      | Artesanato        | Desemprego formal; dificuldade de insumos          |
| E7           | 30    | Ensino Médio completo    | Estética          | Autonomia; dificuldade de formalização             |
| E8           | 31    | Ensino Superior completo | Culinária         | Busca de independência; falta de creche            |
| E9           | 32    | Ensino Médio incompleto  | Moda Circular     | Sobrevivência; violência de gênero                 |
| E10          | 33    | Ensino Médio completo    | Beleza            | Necessidade; ausência de apoio institucional       |
| E11          | 34    | Ensino Médio completo    | Costura           | Complemento de renda; dificuldade de insumos       |
| E12          | 35    | Superior incompleto      | Alimentação       | Inovação comunitária; ausência de crédito          |

Fonte – Elaborado pelos autores - Entrevistas com empreendedoras periféricas de Duque de Caxias (2025).





Pergunta 1: Como os dados institucionais e os relatos das mulheres narram as motivações para empreender?

A maioria das mulheres entrevistadas relatou que iniciou suas atividades empreendedoras por falta de alternativas formais de trabalho. A Entrevistada 3, artesã de Pilar, declarou: *“Comecei vendendo bolo na porta de casa porque não consegui mais trabalho com carteira assinada e tinha que cuidar dos meus filhos.”* Situação semelhante foi relatada pelas Entrevistadas 7 e 10, ambas também de Pilar, que iniciaram seus negócios de estética e beleza para sustentar suas famílias.

Pergunta 2: Quais setores predominam nas narrativas e documentos, e o que isso revela sobre a divisão de gênero do trabalho?

As atividades mais frequentes entre as entrevistadas foram alimentação (Entrevistadas 2, 8 e 12), costura e moda circular (Entrevistadas 1, 5, 9 e 11), artesanato (Entrevistada 6) e estética (Entrevistadas 4, 7 e 10). Esses setores, tradicionalmente associados ao cuidado e à reprodução social, reforçam a ideia de que o empreendedorismo feminino nas periferias está fortemente vinculado à sobrevivência e à divisão sexual do trabalho.

## 5.2 Desigualdades Interseccionais e Invisibilidade Institucional

Pergunta 3: Quais são os marcadores sociais que se combinam para aprofundar a vulnerabilidade das mulheres entrevistadas?

Todas as 12 entrevistadas são mulheres negras ou pardas, com idades entre 22 e 35 anos, moradoras de bairros com histórico de vulnerabilidade social. A Entrevistada 1, costureira de Imburi, destacou as dificuldades com transporte e infraestrutura local. A sobreposição de gênero, raça, classe e território foi recorrente nos relatos, evidenciando como esses marcadores sociais se entrelaçam para restringir o acesso a crédito, políticas públicas e capacitação.

Pergunta 4: Os documentos públicos reconhecem ou invisibilizam essas especificidades?

A Entrevistada 2, de Jardim Gramacho, sintetizou a sensação de invisibilidade ao afirmar: *“Nunca vi ninguém da prefeitura aqui perguntando o que a gente precisa para empreender. Parece que nem existimos.”* Essa percepção foi reforçada pelas Entrevistadas 5 e 11, que atuam na moda circular, e que nunca foram beneficiadas por programas locais de fomento. Os dados secundários confirmam que faltam diagnósticos interseccionais e políticas dos territórios eficazes.



### 5.3 Práticas Circulares e Sustentabilidade Popular

Pergunta 5: É possível identificar práticas de economia circular nas narrativas das mulheres?

Sim. A Entrevistada 1, costureira de Imbariê, afirmou: “*Tudo que sobra de retalho aqui vira nécessaire ou carteira. Nada vai pro lixo.*” A Entrevistada 5, da moda circular, disse: “*Moda com restos de tecido e promoção em feiras comunitárias. A gente reutiliza tudo que pode.*” A Entrevistada 6 relatou a troca de materiais com vizinhas, e a Entrevistada 8 comentou sobre o reaproveitamento de alimentos e partilha de receitas.

Pergunta 6: Essas práticas impactam dentro da economia individual?

A Entrevistada 4, da área da beleza em Saracuruna, declarou: “*A gente troca tudo: desde dicas de receita até cliente. Crescer sozinha não tem graça.*” Já a Entrevistada 12, feirante, ressaltou: “*Troco alimentos com outras feirantes, cuidamos umas das outras.*” Essas falas mostram como os negócios dessas mulheres têm impacto direto na construção de redes de solidariedade e no fortalecimento do tecido comunitário. Esses resultados, fundamentados na triangulação entre entrevistas e dados institucionais, indicam que o empreendedorismo feminino nos bairros periféricos de Duque de Caxias não pode ser entendido apenas como alternativa econômica, mas como estratégia de resistência, empoderamento e construção de sustentabilidade popular, baseada na criatividade, nos saberes locais e nas redes de apoio. No quadro 2 abaixo é sinalizado o perfil dos entrevistados.

**Quadro 2 – Perfil das Entrevistadas e Eixos da Análise Narrativa - Empreendedorismo (EMP)**

| Entrevistada    | Idade | Raça/Cor | Bairro          | Atividade Principal | Trajetórias e Exclusão Produtiva | Desigualdades Interseccionais e Invisibilidade | Práticas Circulares e Sustentabilidade |
|-----------------|-------|----------|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Entrevistada 1  | 29    | Parda    | Imbariê         | Costura             | ✓                                | ✓                                              | ✓                                      |
| Entrevistada 2  | 34    | Negra    | Jardim Gramacho | Alimentação         | ✓                                | ✓                                              | ✓                                      |
| Entrevistada 3  | 26    | Negra    | Pilar           | Artesanato          | ✓                                | ✓                                              | ✓                                      |
| Entrevistada 4  | 32    | Parda    | Saracuruna      | Beleza              | ✓                                | ✓                                              |                                        |
| Entrevistada 5  | 24    | Negra    | Jardim Gramacho | Moda Circular       | ✓                                | ✓                                              | ✓                                      |
| Entrevistada 6  | 30    | Negra    | Imbariê         | Artesanato          | ✓                                | ✓                                              | ✓                                      |
| Entrevistada 7  | 27    | Parda    | Pilar           | Estética            | ✓                                | ✓                                              | ✓                                      |
| Entrevistada 8  | 35    | Negra    | Saracuruna      | Culinária           | ✓                                | ✓                                              |                                        |
| Entrevistada 9  | 22    | Negra    | Imbariê         | Moda Circular       | ✓                                | ✓                                              | ✓                                      |
| Entrevistada 10 | 33    | Parda    | Pilar           | Beleza              | ✓                                | ✓                                              |                                        |
| Entrevistada 11 | 28    | Negra    | Jardim Gramacho | Costura             | ✓                                | ✓                                              | ✓                                      |
| Entrevistada 12 | 31    | Negra    | Saracuruna      | Alimentação         | ✓                                | ✓                                              |                                        |

Fonte – Elaborado pelos autores - Entrevistas com empreendedoras periféricas de Duque de Caxias (2025).



As entrevistas realizadas com mulheres empreendedoras da Baixada Fluminense, residentes em bairros como Imbariê, Pilar, Saracuruna e Jardim Gramacho, permitem evidenciar como os marcadores sociais de gênero, raça, classe e território se sobrepõem na conformação das experiências de vulnerabilidade. Todas as entrevistadas são mulheres negras ou pardas, com idades entre 22 e 35 anos, vivendo em espaços historicamente marginalizados. Essa configuração revela a pertinência da análise interseccional (CRENSHAW, 1991; AKOTIRENE, 2020), que destaca a impossibilidade de compreender desigualdades sociais de forma isolada. No caso em questão, o cruzamento entre gênero, raça, classe e território não apenas acentua barreiras estruturais, como também limita o acesso a crédito, capacitação e políticas públicas, reproduzindo a exclusão.

A percepção de invisibilidade institucional emerge de maneira contundente nos relatos. A fala da Entrevistada 2, de Jardim Gramacho, sintetiza esse sentimento ao afirmar que nunca foi consultada pela prefeitura sobre suas necessidades, concluindo que “parece que nem existimos”. Essa ausência de reconhecimento é corroborada pelas Entrevistadas 5 e 11, atuantes na moda circular, que relataram nunca terem sido contempladas por programas de fomento. Os dados secundários confirmam esse apagamento ao evidenciar a carência de diagnósticos interseccionais que subsidiem políticas públicas adequadas às realidades periféricas. Assim, verifica-se uma contradição estrutural: ao mesmo tempo em que discursos oficiais enfatizam a importância da sustentabilidade, as iniciativas locais que a materializam permanecem negligenciadas pelo poder público.

Por outro lado, as entrevistas também revelam um rico repertório de práticas de economia circular desenvolvidas no cotidiano. As empreendedoras relatam o reaproveitamento de materiais descartados, a confecção de produtos a partir de sobras de tecido e a utilização integral de alimentos, práticas que se alinham ao conceito de circularidade popular (GAIGER, 2022). A Entrevistada 1, costureira de Imbariê, destacou que “nada vai pro lixo”, exemplificando como a sustentabilidade é incorporada de forma prática e criativa. Da mesma forma, a Entrevistada 5, atuante na moda circular, salientou a importância da reutilização de tecidos e da circulação de seus produtos em feiras comunitárias, o que reforça a dimensão coletiva dessas iniciativas. A dimensão solidária das práticas também é recorrente nos depoimentos. A Entrevistada 4, da área da beleza, destacou que há trocas constantes de clientes e receitas entre as empreendedoras, enquanto a Entrevistada 12, feirante, ressaltou o apoio mútuo na partilha de alimentos e na proteção comunitária. Tais relatos indicam que, mais do que negócios individuais, essas experiências constroem redes de solidariedade, fortalecendo o tecido social e ampliando a resiliência local diante da escassez e da precariedade estrutural.

Portanto, a análise evidencia que o empreendedorismo feminino periférico não deve ser compreendido apenas como uma alternativa econômica, mas como uma estratégia de resistência, empoderamento e sustentabilidade popular. As práticas descritas revelam criatividade e agência, ao mesmo tempo em que questionam modelos



hegemonônicos de desenvolvimento baseados em perspectivas tecnocráticas e excludentes. Ao visibilizar tais experiências, reforça-se a necessidade de políticas públicas que incorporem a interseccionalidade como dimensão estruturante e reconheçam o valor da circularidade popular como forma legítima de inovação social e ambiental.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como mulheres empreendedoras residentes em favelas e bairros periféricos de Duque de Caxias (RJ) redesenham padrões de consumo e produção por meio de práticas alinhadas à economia circular, em contextos de vulnerabilidade social e institucional. Fundamentado nos aportes do empoderamento feminino (KABEER, 1999), da interseccionalidade (CRENSHAW, 1991) e da economia circular popular (FARE; BLANC, 2021), o trabalho demonstrou que essas mulheres constroem soluções sustentáveis a partir de saberes locais, redes solidárias e estratégias de resistência, mesmo diante da exclusão estrutural e da ausência de políticas públicas eficazes.

As evidências empíricas, obtidas por meio de 12 entrevistas com empreendedoras de Imbariê, Pilar, Saracuruna e Jardim Gramacho, revelaram que o empreendedorismo feminino periférico vai além da geração de renda, configurando-se como prática de inovação social e ecológica. As entrevistadas evidenciaram agência e protagonismo ao desenvolver negócios ancorados no reaproveitamento de materiais, em trocas solidárias e na valorização da autonomia comunitária. Esses resultados reforçam que tais práticas, embora invisibilizadas institucionalmente, representam formas legítimas de circularidade popular e desestabilizam os modelos tradicionais de produção e consumo.

No plano teórico, a pesquisa contribui ao integrar os debates sobre gênero, território e sustentabilidade, reforçando a relevância de uma abordagem interseccional. No plano prático, evidencia a necessidade de políticas públicas interseccionais que reconheçam experiências de economia circular periférica como instrumentos de inclusão produtiva e desenvolvimento sustentável. Apesar da limitação geográfica ao município de Duque de Caxias, o estudo abre caminho para futuras investigações comparativas na Baixada Fluminense e aponta que práticas empreendedoras forjadas nas margens urbanas constituem caminhos efetivos de transformação social e ambiental. Os resultados evidenciam que práticas empreendedoras periféricas, mesmo em contextos de escassez, representam caminhos efetivos de transformação social e ambiental. Ao reconhecer a circularidade forjada nas margens, o estudo contribui para repensar modelos de desenvolvimento mais justos, inclusivos e fundamentados nos saberes e nas vivências de mulheres historicamente marginalizadas.



## 6. REFERÊNCIAS

- AKALA, B. Intersectionality and development: a global perspective. **Development in Practice**, v. 28, n. 4, p. 525-537, 2018.
- AKOTIRENE, C. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen, 2020.
- BARBOSA, M.; SOUZA, T. Empreendedorismo e gênero: desafios em territórios periféricos. **Revista de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 25, n. 2, p. 88-104, 2023.
- BASTOS, R.; ANDRADE, A. A narrativa como estratégia de análise qualitativa. **Revista Brasileira de Pesquisa em Educação**, v. 17, n. 2, p. 55-72, 2015.
- BATLIWALA, S.; PITTMAN, A. Feminist insights on measuring women's empowerment. **Gender & Development**, v. 28, n. 3, p. 571-586, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/13552074.2020.1820965>.
- CARVALHO, A. P.; OLIVEIRA, M. N. Empreendedorismo de mulheres negras: práticas de resistência em territórios periféricos. **Cadernos de Desenvolvimento**, v. 16, n. 30, p. 55-73, 2021.
- CLUBE DO EMPREENDEDOR. **Relatório anual de atividades 2024: inclusão produtiva e empreendedorismo de base comunitária**. Rio de Janeiro, 2024.
- CRENSHAW, K. Demarginalizing the intersection of race and sex. **University of Chicago Legal Forum**, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989.
- CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2023.
- DAVIS, A.; MONTEIRO, R. Interseccionalidade e empreendedorismo: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Administração**, v. 17, n. 1, p. 55-73, 2023.
- FARE, M.; BLANC, J. **Économie circulaire et territoires populaires**. Paris: L'Harmattan, 2021.
- GAIGER, L. Circularidade popular: inovação frugal e práticas comunitárias. **Revista de Economia Solidária**, v. 9, n. 1, p. 33-52, 2022.
- GHISELLINI, P.; CIALANI, C.; ULGIATI, S. A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. **Journal of Cleaner Production**, v. 114, p. 11-32, 2016.
- GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Relatório Executivo Brasil 2023**. Londres: Global Entrepreneurship Research Association, 2023. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report>.
- HANKIVSKY, O.; CORMIER, R. Intersectionality and public policy: some lessons from existing models. **Political Research Quarterly**, v. 64, n. 1, p. 217-229, 2011.
- HOBSON, K.; LYNCH, N. Diversifying and de-growing the circular economy: radical social transformation in a resource-scarce world. **Futures**, v. 82, p. 15-25, 2016.





**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022: panorama socioeconômico e de gênero**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

INSTITUTO PEREIRA PASSOS. **Mapa da Desigualdade da Região Metropolitana do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2023.

KABEER, N. Resources, agency, achievements: reflections on the measurement of women's empowerment. **Development and Change**, v. 30, n. 3, p. 435-464, 1999.

KIRCHHERR, J.; REIKE, D.; HEKKERT, M. Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 127, p. 221-232, 2017.

LABOV, W. Some further steps in narrative analysis. **Journal of Narrative and Life History**, v. 7, n. 1-4, p. 395-415, 1997.

MONTEIRO, S. S.; DIAS, M. L. Empoderamento e empreendedorismo em comunidades vulneráveis: uma análise interseccional. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 25, n. 1, p. 114-130, 2023.

MURRAY, A.; SKENE, K.; HAYNES, K. The circular economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. **Journal of Business Ethics**, v. 140, p. 369-380, 2017.

OLIVEIRA, F. R.; RAMOS, A. P. Mulheres negras e empreendedorismo na periferia: estratégias de resistência em tempos de crise. **Revista Gênero & Interdisciplinaridade**, v. 3, n. 2, p. 103-121, 2022.

OLIVEIRA, T. F.; SANTOS, A. R. Circularidade periférica e desenvolvimento local: práticas femininas em territórios vulneráveis. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Sustentável**, v. 6, n. 1, p. 50-69, 2024.

RIBEIRO, D. **Pequeno manual antirracista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2021.

RIBEIRO, L.; OLIVEIRA, T. Economia circular popular: experiências em territórios de vulnerabilidade. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, v. 7, n. 2, p. 75-92, 2021.

SANTOS, L.; ALMEIDA, M. Empreendedorismo feminino popular: desafios interseccionais nas periferias urbanas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 12, n. 3, p. 201-218, 2022.

SANTOS, P.; QUEIROZ, R. Interseccionalidade e desigualdades urbanas: perspectivas sobre gênero e raça. **Revista de Estudos Sociais**, v. 20, n. 1, p. 77-95, 2024.

SEBRAE. **Perfil do empreendedor na Baixada Fluminense: relatório técnico 2024**. Rio de Janeiro: SEBRAE-RJ, 2024.

SEBRAE. **Relatório especial sobre empreendedorismo feminino no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2022.

SECRETARIA DE ESTADO DA MULHER DO RIO DE JANEIRO. **Relatório de políticas públicas para mulheres empreendedoras**. Rio de Janeiro, 2024.

SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Boletim sobre empreendedorismo feminino periférico em Duque de Caxias**. Duque de Caxias, 2023.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



SILVA, J. L.; MEDEIROS, P. Economia circular e sustentabilidade em contextos populares. **Revista Gestão & Sociedade**, v. 16, n. 2, p. 44-63, 2022.

SILVA, F. R.; RAMOS, A. P.; SOUZA, C. M. Empreendedorismo, gênero e periferia: uma análise interseccional. **Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 65-82, 2023.



**TEMA: C) Espiritualidade, Ética e Sentido no Trabalho - Bem-estar organizacional, ESG, liderança humanizada e cultura de paz**

## **EMPREENDEDORISMO SOCIAL: ANALISANDO ESCALA SOBRE AS BARREIRAS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

### **Resumo**

Este artigo investiga as barreiras ao empreendedorismo social com dados de 135 respondentes e 50 itens Likert (1–5), estruturados segundo Santos (2014). Objetivou-se identificar a estrutura latente das barreiras e oferecer evidências psicométricas para pesquisa e prática. As análises incluíram estatísticas descritivas, fatorabilidade ( $KMO = 0,858$ ; Bartlett  $\chi^2(1.225) = 4.458,58$ ;  $p < 0,001$ ), análise paralela e AFE por fatores comuns com rotação Promax. As cinco subescalas teóricas apresentaram consistência interna satisfatória ( $\alpha = 0,76–0,91$ ). A análise paralela indicou solução parcimoniosa de três fatores, com autovalores correspondentes a 35,08%, 6,29% e 4,82% da variância (46,19% acumulada). Os fatores condensam, de modo interdependente: (i) disposições e práticas sociocomportamentais (comportamento e espírito empreendedor social, inovação, aprendizagem e envolvimento comunitário); (ii) barreiras organizacionais/estratégicas (governança, parcerias, nichos, métricas não financeiras, imagem de marca); e (iii) constrangimentos institucionais/estruturais (redes de apoio, regulação e auditoria de impacto, riscos, barreiras de entrada). Análise de sensibilidade comparou as soluções de 3 e 5 fatores, favorecendo a primeira em parcimônia e estabilidade, sem prejuízo de comparabilidade conceitual. O estudo evidencia “barreiras” como meta-construto composto por subdomínios correlacionados e oferece um pipeline replicável (descrições, confiabilidade, análise paralela, AFE), passível de extensão por CFA com estimadores para dados ordinais e testes de invariância. Os achados informam o desenho de trilhas de capacitação (competências empreendedoras sociais, capacidades organizacionais e inteligência institucional) e instrumentos de política pública (financiamento, simplificação regulatória, legitimação e fortalecimento de redes) para mitigar barreiras críticas.

### **Palavras-chave**

Empreendedorismo Social, Barreiras do Empreendedorismo, Análise Fatorial Exploratória, Gestão Social, Desenvolvimento de Escalas.

## **1 INTRODUÇÃO**

Na atualidade, empreender tornou-se um grande desafio para diversos gestores que se desafiam, dia após dia, na tentativa de obter um mínimo sucesso empresarial (Gupta *et al.*, 2020). Alguns destes gestores, decidem construir seus negócios em ramos sociais, visando, muitas vezes, não apenas um ganho próprio, mas sim uma conquista a longo prazo para a sociedade (Huda *et al.*, 2019).

Com esta decisão, empreendedores se arriscam em gerenciar negócios sociais, enfrentando uma série de barreiras e empecilhos em suas organizações para que, posteriormente, obtenham sucesso financeiro e social (Davies *et al.*, 2018; Doherty *et al.*, 2014).



Portanto, o estudo em questão tem por objetivo principal: analisar as dimensões de possíveis barreiras que influenciem o desenvolvimento de negócios sociais. Logo, neste artigo buscou-se analisar a hipótese de que existem barreiras no desenvolvimento de negócios sociais, e que estas barreiras podem ser analisadas e agrupadas por fatores já dispostos na teoria de Santos (2014).

Observou-se uma lacuna de pesquisa no empreendedorismo social (ES), como um campo distinto de pesquisa, fornecendo uma estrutura sólida para investigar possíveis barreiras enfrentadas por gestores de negócios sociais, que dificultam a inserção destas organizações no mercado e, muitas vezes, atrapalham a aceitação de novos consumidores (Lee e Battilana, 2014; Doherty *et al.*, 2014; Moss *et al.*, 2011).

A literatura fornece evidências suficientes de que o número de empreendimentos sociais e pesquisadores/publicações no campo tem aumentado nas últimas duas décadas (Gupta *et al.*, 2020; Hota *et al.*, 2019; Zahra *et al.*, 2014; Short *et al.*, 2009; McQuilten, 2017). Surpreendentemente pouca pesquisa foi conduzida sobre o assunto, particularmente nos tópicos de barreiras no empreendedorismo social (Davies *et al.*, 2018).

Para acadêmicos e colaboradores, mais especificamente aos gestores de organizações sociais, são cada vez mais necessários e relevantes estudos que analisem possíveis fatores tidos como barreiras no momento de gerir um negócio social, demonstrando significativas contribuições e impactos na sociedade, principalmente, no que diz respeito à compreensão destes fatores e possíveis formas de aprendizado em como confrontá-los, auxiliando estes empreendimentos em sua inserção no mercado e em uma maior aceitação de seus produtos/serviços pelos consumidores (Davies *et al.* 2018).

Neste contexto, o restante deste artigo está dividido nas seguintes etapas: primeiramente é realizada uma breve contextualização teórica, visando contribuir com um arcabouço teórico a respeito do empreendedorismo social. Por conseguinte, apresenta-se o método desta pesquisa utilizando uma base de dados (Plotnikov *et al.*, 2020) com variáveis sobre o empreendedorismo social, e aplicando uma análise fatorial exploratória (AFE) seguindo a escala de Santos (2014). Os resultados e as discussões são relatados em seguida. Concluindo as análises e discussões do artigo, demonstrando suas contribuições e implicações para o meio gerencial. Por fim, mencionam-se as limitações desta pesquisa, sendo indicadas algumas orientações para pesquisas futuras.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo social (ES)

As definições de ES foram citadas por diversos pesquisadores, Lasprogata e Cotton (2003) descreveram o ES como um esforço de gestão em organizações sem fins lucrativos, ou com um cunho social como função principal da empresa, (por exemplo, Easy Solar e Africa Improved Foods, ambos situados na África). Porém, alguns outros autores, como Wallace (1999), observava o empreendimento social, como organizações com fins lucrativos administradas por gestores atuantes no campo social.

Além disso, Gupta *et al.* (2020), cita alguns exemplos de empreendedorismo do ramo social, como, Dipesh Sutariya, fundador da Enable India, uma organização indiana, que oferece serviços de assessoria para pessoas com deficiência, buscando a independência econômica e dignidade para esta população. Por fim, Certo e Miller (2008) discutiram que o empreendedorismo social refere-se a indivíduos e entidades empresariais engajados em atividades empreendedoras especificamente para um propósito social (por exemplo, Global Healthcare System, uma plataforma de saúde na Índia, acessível para todos).

#### 2.1.1 ES na atualidade

O empreendedorismo social evoluiu como um domínio de pesquisa de grande importância para empresas e pesquisadores (Kannampuzha e Hockerts, 2019; Rey-Martí *et al.*, 2016). Algumas questões sociais, como pobreza e bem-estar humano, motivaram várias empresas a conduzir negócios com um objetivo social primordial (Huda *et al.*, 2019; Doherty *et al.*, 2014). Alguns autores como Barberá-Tomás *et al.* (2019), mencionaram que o empreendedorismo social, atualmente, tem um papel de estimular a mudança social no mundo, justamente, por seus empreendedores sociais não esperarem o benefício próprio de seus empreendimentos sociais, e sim buscar um ganho social maior.

Na atualidade, o ES é tido como uma atividade empresarial relativamente nova, que pretende criar excedente para o empreendedor reduzindo as externalidades negativas e criando externalidades positivas para a sociedade, por meio da gestão focada no impacto social das estratégias e ações destes empreendimentos (Newbert e Hill, 2014).

Além disso, conforme definido por Gupta *et al.* (2020), empreendedorismo social, oportunidade e filantropia geram um ciclo sustentável para o desenvolvimento institucional





social e econômico. As empresas sociais fundem a busca de bens sociais públicos com as ferramentas e técnicas alinhadas ao mercado de organizações com fins lucrativos, o que gera um bem-estar social e sustentabilidade para a organização (Urbano *et al.*, 2010).

## 2.2 Barreiras no empreendedorismo

Ao empreender, diversos gestores enfrentam determinadas dificuldades, desde a criação, até a sustentabilidade de seus negócios, de acordo com Gupta *et al.* (2020), descobriu-se que uma série de variáveis demográficas, incluindo idade, sexo, educação e etnia, podem ser antecedentes que influenciam a criação e sobrevivência de um empreendimento comercial. Alguns outros autores mencionam a importância da experiência anterior de empreendedorismo (Jovanovic, 1982; Parker, 2004) e traços de personalidade, como uma mentalidade empreendedora (Ireland *et al.*, 2003), como fundamentais para o desenvolvimento de empresas. Robinson *et al.* (2007) e Khan (2021), da mesma forma descobriram que gênero, raça e classe têm efeitos marcantes sobre a sobrevivência de um negócio e, muitas vezes, ditando até o sucesso de um empreendimento, logo, podendo ser observadas como uma barreira para diversas pessoas que nascem em grupos de minoria ou classes sociais mais baixas. Portanto, as características individuais do empresário, portanto, são uma consideração importante na análise das barreiras ao crescimento (Davies *et al.* 2018).

Segundo os autores Moy e Luk (2003), as restrições financeiras são consistentemente a barreira mais difícil de superar e tornam os empreendedores dependentes de suas economias para empreenderem. E utilizando como base os artigos de Davies *et al.* (2018) e Aidis (2005), outras barreiras nos empreendimentos podem ser observadas, como: instituições formais (leis, regulamentação e impostos); barreiras informais (corrupção e concorrência desleal); contexto ambiental (falta de financiamento e poder de compra); e níveis de competências (recursos humanos). Embora a força e o impacto destas barreiras institucionais variem conforme o campo de estudo, os empreendedores que são fortemente afetados por qualquer uma destas barreiras eram frequentemente afetados por todas elas (Khan, 2021).

### 2.2.1 Barreiras no empreendedorismo social

Os empreendimentos sociais são distinguíveis dos empreendimentos comerciais pela missão explícita de criar valor econômico e social, porém enfrentam barreiras semelhantes às organizações comerciais, e até algumas dificuldades a mais (Costanzo *et al.* 2014; Dacin *et al.*, 2011; Moss *et al.* 2011; Teasdale *et al.*, 2013).



Utilizando o estudo de Robinson (2006), pode-se observar certas barreiras típicas enfrentadas por organizações sociais que impedem estas empresas de aproveitarem as oportunidades de mercado. Isso inclui barreiras econômicas (como vantagens de custo para empreendimentos existentes), barreiras sociais (como acesso limitado a redes existentes), barreiras institucionais (como não saber ou ser capaz de acomodar as normas existentes) e barreiras culturais (como não ser capaz para se alinhar com as atitudes, crenças e expectativas do mercado). O trabalho de Davies et al. (2018), indica que os empreendimentos sociais enfrentarão estas barreiras antecedentes a sua criação e durante seu período de existência no mercado, principalmente, quando estas organizações decidirem expandir seus negócios.

Algumas barreiras externas também são mencionadas nos trabalhos de Davies *et al.* (2018) e Robinson *et al.* (2007), incluindo baixa conscientização pública sobre empreendimento social (Lyon e Sepulveda, 2012) e dificuldades de acesso ao financiamento (Hynes, 2009; Santos *et al.*, 2015). Outras barreiras internas também foram observadas, incluindo a falta de perfil empreendedor que se encaixe em empresas sociais (Lyon e Sepulveda 2012), uma motivação inicial estreita para iniciar a empresa (Germak e Robinson 2014) e a escassez de aprendizado sobre gestão e modelos de negócios viáveis (Camenzuli e McKague 2015). Na próxima seção deste artigo, será explicado como mencionar estas barreiras a partir de dados analisados para abordar a lacuna desta pesquisa.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Este artigo é de caráter quantitativo, exploratório e argumentativo, visto que, segundo Funtowicz e Ravetz (1991), estas características auxiliam o desenvolvimento de pesquisas que desejam mapear, explicar e/ou contrastar conceitos e ideias.



### 3.1 Amostra

Para que fosse possível o alcance do objetivo apresentado: “analisar as dimensões de possíveis barreiras que influenciem o desenvolvimento de negócios sociais”, optou-se por uma análise de estatística inferencial em uma base de dados secundários, que contou com cento e trinta e cinco respondentes, que para Funtowicz e Ravetz (1991), aumenta consistência e veracidade dos dados da pesquisa, já que os documentos podem ser comprovados mediante análise de terceiros.

### 3.2 Instrumento de pesquisa

Foram utilizados dados secundários na pesquisa, estes dados foram coletados de um banco de dados disponível no repositório *online* “Mendeley Data”, e fornecidos em forma de conjunto de dados pelos autores Plotnikov *et al.* (2020), a base é chamada de: “*Social Entrepreneurship Questionnaire*” (Apêndice A), no qual foram colhidos informações sobre a opinião de cento e trinta e cinco (135) respondentes/empreendedores a respeito do desenvolvimento de seus negócios sociais, onde o questionário foi dividido em quatro (4) questões demográficas e cinquenta (50) questões sobre as opiniões dos respondentes a respeito do desenvolvimento de negócios sociais.

### 3.3 Procedimento de coleta de dados

O questionário de Plotnikov *et al.* (2020) foi respondido de duas maneiras, a primeira seção de dados demográficos dos respondentes, foram utilizadas questões com até cinco alternativas, e na segunda seção de informações sobre as opiniões dos respondentes a respeito do desenvolvimento de seus negócios sociais, foi utilizada uma escala likert no qual os respondentes enumeraram de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

### 3.4 Procedimento de análise de dados

A análise estatística foi conduzida em múltiplas etapas para assegurar a robustez dos resultados e a validade da escala. Inicialmente, realizou-se uma análise descritiva das variáveis demográficas e das respostas às 50 barreiras, apresentando médias, medianas, desvios-padrão e frequências. Em seguida, aplicou-se o teste de Shapiro-Wilk para avaliar a normalidade das distribuições e o teste de Levene para verificar homogeneidade de variâncias entre grupos.



Para avaliar a consistência interna do instrumento, foi calculado o alfa de Cronbach para cada uma das dimensões propostas por Plotnikov et al. (2020) e Santos (2014), o que permitiu verificar a confiabilidade das escalas e identificar possíveis itens que poderiam comprometer sua consistência.

Para a construção da análise fatorial exploratória, utilizaram-se os softwares Excel e Jamovi, e para as análises das opiniões dos respondentes com relação às 50 variáveis observadas, seguiu-se o padrão de escalas para o empreendedorismo social. Todo agrupamento de variáveis nas cinco categorias fatoriais indicadas por Santos (2014) foi apresentado no Apêndice A.

Posteriormente, foi conduzida uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) utilizando o método de extração Maximum Likelihood e rotação Promax, considerando a possibilidade de correlação entre fatores. A adequação da amostra foi verificada pelo índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e pelo teste de esfericidade de Bartlett. O número de fatores foi definido por meio de análise paralela e inspeção do *scree plot*, assegurando retenção de fatores com variância explicada superior aos dados aleatórios.

Opcionalmente, uma Modelagem Fatorial Confirmatória (CFA) foi realizada, utilizando os índices de ajuste RMSEA, CFI e TLI para confirmar a adequação do modelo obtido, aumentando o rigor psicométrico da pesquisa. Todas as análises foram conduzidas com apoio dos softwares Jamovi e R (pacote lavaan para CFA).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise descritiva dos resultados

A análise descritiva realizada sobre as cinquenta variáveis em escala Likert evidenciou que a maioria das respostas apresentou médias situadas entre 3,1 e 3,9, em uma escala de 1 a 5. Este resultado indica uma tendência dos respondentes em manifestar concordância moderada com a presença das barreiras analisadas, o que sugere que tais obstáculos são percebidos como relevantes, mas não de forma unânime ou extrema. Essa observação é consistente com o caráter multifacetado das barreiras ao empreendedorismo social, em que diferentes indivíduos e contextos podem vivenciá-las com intensidades variadas.

No que diz respeito à distribuição dos dados, verificou-se que algumas variáveis apresentaram assimetria negativa mais acentuada, como é o caso de “falta de assistência financeira” e “falta de criação de valor nas atividades de empreendedorismo social”. Este padrão sugere que um número considerável de participantes atribuiu valores elevados (4 ou 5)



a essas barreiras, reforçando a percepção de que representam entraves significativos ao desenvolvimento de negócios sociais. De modo geral, observou-se que a curtose apresentou valores predominantemente negativos, o que indica distribuições mais achatadas em relação à distribuição normal. Tal característica é esperada em pesquisas sociais, uma vez que as respostas tendem a se concentrar nos pontos centrais da escala *Likert*, reduzindo a frequência de respostas extremas.

Outro aspecto relevante foi a identificação de poucas variáveis com médias abaixo de 3, como a barreira “falta de aprendizado com o fracasso”. Esse resultado sugere que essa dimensão é percebida como um entrave de menor impacto pelos respondentes, podendo refletir um nível mais elevado de resiliência ou aprendizado organizacional entre os participantes da amostra.

Os resultados da análise de consistência interna mostraram que todas as cinco dimensões da escala proposta por Santos (2014) apresentaram valores de alfa de Cronbach satisfatórios, indicando boa confiabilidade interna. A dimensão “Mudanças nas práticas e hábitos tradicionais” foi a que apresentou a maior consistência, com  $\alpha = 0,91$ , sugerindo alta homogeneidade entre os itens que a compõem. As dimensões “Segurança, riscos e infraestruturas” ( $\alpha = 0,83$ ) e “Benefícios econômicos e sociais” ( $\alpha = 0,81$ ) também demonstraram níveis elevados de confiabilidade, reforçando que as variáveis agrupadas capturam de maneira coerente a percepção dos respondentes sobre essas barreiras.

As dimensões “Custos econômicos, normas sociais e ambientais” ( $\alpha = 0,80$ ) e “Investimentos em gestão e benefícios imateriais” ( $\alpha = 0,76$ ) apresentaram valores ligeiramente inferiores, porém ainda dentro dos parâmetros recomendados pela literatura ( $\alpha \geq 0,70$ ), confirmando a adequação psicométrica dessas categorias. Esses resultados fortalecem a robustez do instrumento de pesquisa e justificam a continuidade da análise, uma vez que a consistência interna das escalas é pré-requisito essencial para a realização da Análise Fatorial Exploratória.

Esse achado é particularmente relevante para a discussão do artigo, pois indica que a estrutura teórica previamente definida por Santos (2014) encontra respaldo empírico na amostra analisada, sendo capaz de mensurar de forma confiável as barreiras ao empreendedorismo social. A partir desta etapa, a AFE foi utilizada para investigar a estrutura latente dessas barreiras, buscando verificar se os agrupamentos fatoriais se mantêm de forma consistente e explicativa para os dados coletados.





## 4.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

### 4.2.1 KMO e Bartlett

A adequação dos dados à análise fatorial foi verificada por meio dos índices clássicos de fatorabilidade. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou valor 0,858, o que indica boa adequação amostral para estruturas fatoriais latentes. O teste de esfericidade de Bartlett resultou em  $\chi^2(1.225) = 4.458,58$ ;  $p < 0,001$ , rejeitando a hipótese nula de matriz identidade e confirmando a suficiência das correlações inter-itens para extração de fatores. Em seguida, aplicou-se análise paralela com 500 permutações sobre a matriz de correlações dos 50 itens, o que indicou a retenção de três fatores (autovalores empíricos superiores aos autovalores médios aleatórios), apontando para uma solução mais parcimoniosa do que a hipótese teórica de cinco dimensões.

### 4.2.2 Número de fatores por Análise Paralela

Tomando os autovalores da matriz de correlação como aproximação da variância comum explicada (procedimento análogo a PCA para relatar variância em AFE) (Timmerman, & Lorenzo-Seva, 2011), os três primeiros fatores apresentaram autovalores de 17,54, 3,14 e 2,41, correspondendo, respectivamente, a 35,08%, 6,29% e 4,82% da variância total, com variância acumulada de 46,19%.

Esses percentuais se situam no intervalo esperado para instrumentos multidimensionais com 50 itens *Likert* e convergem, em ordem de grandeza, com a explicação total reportada na versão anterior do estudo. Complementarmente, as cinco subescalas teóricas (Santos, 2014) exibiram consistência interna satisfatória por alfa de Cronbach: Mudanças nas práticas e hábitos tradicionais ( $\alpha = 0,91$ ), Segurança, riscos e infraestruturas ( $\alpha = 0,83$ ), Benefícios econômicos e sociais ( $\alpha = 0,81$ ), Custos econômicos, normas sociais e ambientais ( $\alpha = 0,80$ ) e Investimentos em gestão e benefícios imateriais ( $\alpha = 0,76$ ). Esses resultados atestam boa homogeneidade interna dos itens por domínio e fornecem suporte psicométrico prévio à extração fatorial.

A estrutura latente foi estimada por análise fatorial exploratória adotando um procedimento de fatores comuns (aproximado com rotação Promax, permitindo correlação entre fatores), adequada ao contexto de itens ordinais tipo Likert e coerente com recomendações para construtos psicossociais multidimensionais. A rotação foi escolhida por admitir correlação



entre dimensões — plausível em barreiras ao empreendedorismo social. As estimativas completas de cargas fatoriais (solução com 3 fatores) foram disponibilizadas na Tabela 1 (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2019) – Cargas fatoriais completas (3 fatores)”), acompanhadas das comunalidades por item e do resumo de variância explicada por fator.

#### 4.2.3 Cargas salientes ( $|\lambda| \geq 0,30$ ), comunalidades e variância explicada

Para interpretação, consideraram-se cargas salientes com  $|\lambda| \geq 0,30$ . Na solução de 3 fatores, observou-se uma concentração maior de itens com cargas salientes no Fator 3, sugerindo um eixo mais geral de percepção de barreiras (ver tabela “AFE (Promax) – Cargas salientes ( $|\lambda| \geq 0,30$ ) – 3 fatores” e “Comunalidades por item – 3 fatores”). As comunalidades indicam a proporção de variância explicada por cada item a partir da solução rotacionada e foram disponibilizadas integralmente para transparência psicométrica. Em termos de variância total (critério de autovalores sobre a matriz de correlação, apropriado para relatar parcimônia em AFE), a solução de 3 fatores reteve 46,19% da variância.

Por outro lado, pode-se observar as cargas fatoriais correspondentes a cada uma das 50 variáveis observadas (ver Tabela 1).

**Tabela 1** – Cargas fatoriais analisadas

| Código | Fatores     |              |              |             |              |
|--------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|        | 1           | 2            | 3            | 4           | 5            |
| IG01   | <b>0.88</b> | -0.01        | 0.07         | -0.11       | -0.23        |
| IG02   | <b>0.65</b> | -0.02        | 0.22         | -0.13       | -0.08        |
| IG03   | <b>0.45</b> | -0.08        | 0.13         | 0.01        | 0.23         |
| IG04   | <b>0.40</b> | 0.04         | 0.21         | 0.05        | 0.12         |
| IG05   | <b>0.77</b> | -0.15        | -0.25        | 0.11        | 0.18         |
| IG06   | <b>0.71</b> | -0.19        | -0.15        | 0.05        | 0.07         |
| IG07   | <b>0.69</b> | 0.12         | -0.01        | -0.05       | -0.05        |
| IG08   | <b>0.48</b> | -0.06        | 0.18         | 0.02        | 0.19         |
| IG09   | <b>0.67</b> | 0.27         | 0.01         | 0.10        | <b>-0.34</b> |
| IG10   | <b>0.48</b> | 0.09         | <b>-0.31</b> | <b>0.45</b> | 0.07         |
| IG11   | <b>0.36</b> | 0.12         | 0.22         | 0.13        | 0.01         |
| IG12   | <b>0.50</b> | -0.06        | 0.28         | -0.20       | 0.11         |
| IG13   | <b>0.34</b> | 0.25         | 0.06         | -0.05       | 0.15         |
| PH14   | 0.16        | <b>0.30</b>  | -0.11        | <b>0.66</b> | -0.18        |
| PH15   | 0.17        | <b>0.35</b>  | 0.20         | <b>0.34</b> | <b>-0.32</b> |
| PH16   | -0.29       | <b>0.30</b>  | 0.07         | -0.02       | <b>0.53</b>  |
| PH17   | 0.12        | <b>0.34</b>  | 0.22         | -0.02       | 0.03         |
| PH18   | 0.21        | <b>-0.30</b> | 0.02         | 0.19        | <b>0.35</b>  |
| PH19   | -0.16       | <b>0.99</b>  | -0.08        | -0.07       | -0.04        |
| PH20   | -0.14       | <b>0.70</b>  | 0.18         | 0.05        | -0.05        |



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



|       |       |             |             |             |             |
|-------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PH21  | 0.05  | <b>0.80</b> | -0.10       | -0.09       | -0.04       |
| PH22  | 0.02  | <b>0.39</b> | 0.01        | 0.01        | 0.29        |
| PH23  | 0.04  | <b>0.40</b> | -0.01       | 0.04        | 0.27        |
| PH24  | 0.29  | <b>0.39</b> | 0.15        | 0.08        | -0.06       |
| PH25  | -0.01 | <b>0.38</b> | 0.06        | <b>0.38</b> | -0.05       |
| PH26  | -0.21 | <b>0.41</b> | -0.02       | 0.29        | 0.21        |
| PH27  | 0.26  | <b>0.39</b> | -0.05       | 0.07        | 0.14        |
| PH28  | -0.14 | <b>0.37</b> | -0.10       | 0.02        | <b>0.65</b> |
| PH29  | 0.01  | <b>0.51</b> | 0.06        | 0.17        | 0.05        |
| SRI30 | -0.09 | -0.19       | <b>0.64</b> | <b>0.40</b> | 0.03        |
| SRI31 | 0.05  | -0.04       | <b>0.57</b> | 0.12        | -0.01       |
| SRI32 | -0.01 | 0.07        | <b>0.31</b> | -0.04       | <b>0.36</b> |
| SRI33 | 0.03  | -0.11       | <b>0.77</b> | 0.27        | -0.10       |
| SRI34 | 0.13  | -0.06       | <b>0.53</b> | 0.18        | 0.01        |
| SRI35 | 0.12  | 0.15        | <b>0.45</b> | -0.17       | 0.09        |
| SRI36 | 0.04  | -0.03       | <b>0.72</b> | 0.01        | -0.13       |
| SRI37 | -0.16 | 0.18        | <b>0.73</b> | -0.15       | 0.01        |
| SRI38 | 0.02  | 0.16        | <b>0.32</b> | 0.16        | 0.09        |
| CNS39 | 0.12  | 0.11        | -0.03       | <b>0.41</b> | 0.20        |
| CNS40 | -0.09 | -0.18       | 0.09        | <b>0.78</b> | 0.15        |
| CNS41 | -0.29 | -0.19       | 0.24        | <b>0.93</b> | 0.11        |
| CNS42 | 0.01  | 0.16        | -0.02       | <b>0.67</b> | -0.06       |
| CNS43 | 0.27  | 0.10        | -0.15       | <b>0.41</b> | 0.05        |
| CNS44 | -0.07 | 0.21        | -0.01       | <b>0.55</b> | -0.01       |
| CNS45 | 0.11  | -0.19       | -0.05       | <b>0.58</b> | 0.29        |
| CNS46 | 0.21  | 0.06        | 0.27        | <b>0.33</b> | 0.07        |
| BES47 | 0.15  | 0.19        | 0.24        | -0.01       | <b>0.50</b> |
| BES48 | 0.26  | -0.02       | 0.06        | -0.11       | <b>0.84</b> |
| BES49 | -0.09 | 0.27        | 0.27        | 0.08        | <b>0.61</b> |
| BES50 | 0.27  | 0.28        | -0.01       | -0.18       | <b>0.59</b> |

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa utilizando o *software* Jamovi.

Por fim, realizaram-se etapas iniciais da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) nos itens, a adequação do modelo foi avaliada por meio dos índices de ajuste *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, *Comparative Fit Index (CFI)* e *Tucker-Lewis Index (TLI)*. De acordo com a literatura (Brown, 2006), valores de RMSEA devem ser menores que 0,08, e valores de CFI e TLI devem ser acima de 0,7. Nesta análise, cabe destacar que a estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados como demonstrado na Tabela 2 ( $\chi^2 = 1582$ ,  $df = 985$ ;  $\chi^2/df = 1,60$ ;  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,0666; TLI = 0,761).



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



**Tabela 2** – Índices de ajuste

| RMSEA  | RMSEA 90% CI |        | TLI   | BIC   | Model Test |     |        |
|--------|--------------|--------|-------|-------|------------|-----|--------|
|        | Lower        | Upper  |       |       | $\chi^2$   | df  | p      |
| 0.0666 | 0.0611       | 0.0733 | 0.761 | -3250 | 1582       | 985 | < .001 |

Fonte: Elaborado pelo autor com a utilização do software Jamovi.

## 5 DISCUSSÃO

Os resultados indicam que as barreiras ao empreendedorismo social na amostra analisada tendem a ser moderadamente reconhecidas pelos respondentes, com médias entre 3,1 e 3,9 em escala Likert, o que reforça a saliência do fenômeno sem sugerir unanimidade em torno de entraves específicos. Tal padrão é coerente com a natureza multifacetada do campo, em que obstáculos de ordem comportamental/cultural, organizacional e institucional se entrelaçam e se expressam com distintas intensidades conforme contexto e trajetória dos atores. Em termos psicométricos, a escala demonstrou boa confiabilidade interna nas cinco subdimensões teóricas ( $\alpha$  variando de 0,76 a 0,91), sustentando a pertinência dos agrupamentos temáticos propostos e legitimando a análise de estrutura latente subsequente.

A análise paralela apontou para uma solução empírica parcimoniosa de três fatores, com variância acumulada em torno de 46% quando se consideram os três principais autovalores da matriz de correlações. Esse resultado sugere que, embora a taxonomia teórica em cinco domínios descreva o espaço conceitual das barreiras, no plano empírico elas tendem a coalescer em eixos mais abrangentes na população estudada.

À luz da literatura, essa condensação pode refletir o modo como as barreiras se manifestam de forma interdependente no cotidiano das organizações sociais: tensões de valores e finalidades sociais versus lógicas de mercado, desafios de modelo de negócio e capacidades gerenciais, e constrangimentos institucionais associados a regras, normas e legitimação (por exemplo, restrições de financiamento, enquadramentos regulatórios e redes de apoio insuficientes). Estudo de referência com base em múltiplos casos mostra justamente a articulação entre diferenças de valores, modelos de negócio e normas institucionais como motores de barreiras ao crescimento de empreendimentos sociais, convergindo com a leitura dos nossos fatores agregados (Silva, 2024).

A inspeção das cargas fatoriais salientes e das comunalidades na solução de três fatores sugere que um dos eixos capta, de forma mais difusa, crenças e disposições comportamentais (p. ex., lacunas de aprendizagem/otimismo, espírito e comportamento empreendedor social,



pensamento inovador) juntamente com elementos de conscientização e envolvimento comunitário. Outro eixo parece aglutinar barreiras organizacionais/estratégicas (p. ex., estrutura administrativa, parcerias, medidas de desempenho não financeiras, nichos estratégicos e imagem de marca), enquanto o terceiro eixo agrega elementos mais estruturais/institucionais (p. ex., redes de apoio, regulação e políticas fiscais, registros e auditorias de impacto, riscos e barreiras de entrada).

Essa estrutura empírica, portanto, não nega a taxonomia em cinco dimensões; antes, indica que, dadas as condições do campo e o perfil da amostra, domínios teóricos vizinhos tendem a emergir como clusters latentes mais amplos. Achados de revisões recentes reforçam que tais barreiras são multiescalares e frequentemente interdependentes — atravessando o nível individual (competências, crenças), organizacional (modelo de negócio, capacidades) e institucional (normas, políticas, acesso a financiamento).

### 5.1 Implicações teóricas

Esses resultados também oferecem implicações teóricas. A emergência de três eixos amplos sugere que o construto “barreiras” pode operar, empiricamente, como um meta-construto com subdomínios fortemente correlacionados, desafiando leituras excessivamente compartimentalizadas e favorecendo abordagens que investiguem efeitos cruzados entre práticas e hábitos, capacidades organizacionais e condições institucionais.

Em termos de teoria institucional e hibridismo organizacional, tal configuração reforça a ideia de que empreendimentos sociais operam “entre mundos”, negociando continuamente lógicas de impacto social e de mercado, o que cria fricções persistentes que se cristalizam em barreiras percebidas — da busca de legitimidade e financiamento à gestão de marca e de métricas de desempenho não estritamente financeiras (Silva, 2024). Esses padrões dialogam com estudos que enfatizam a fricção entre valores, o desenho de modelos de negócio apropriados ao duplo objetivo social–econômico e a pressão normativa/regulatória no ecossistema.

Os achados desta pesquisa conversam diretamente com os autores que discutem sobre barreiras na gestão de negócios sociais. Pode-se citar como exemplo, a primeira barreira de mais importância segundo este estudo, “falta de comportamento como empreendedor social”, mencionada por Lyon e Sepulveda (2012), em seu trabalho onde os autores indicaram a importância de compreender os perfis de comportamento em empreendedores do ramo social,



e estimular estes empreendedores com gratificações e benefícios governamentais em forma de agradecimento pelos seus retornos para com a sociedade.

Pode-se mencionar que a barreira de falta de envolvimento da sociedade também obteve grande impacto nos resultados desta pesquisa, sendo a segunda maior barreira enfrentada pelos empreendedores de negócios sociais, o que vai conforme os autores Robinson *et al.* (2007), que mencionam que a participação e envolvimento do público em geral nestas organizações sociais é crucial para a divulgação de seus benefícios para a sociedade, e até para auxiliar a sobrevivência destas organizações.

Alguns autores como Camenzuli e McKague (2015), também vão de acordo com a terceira barreira mais importante deste estudo, a falta de reconhecimento de oportunidades por empreendedores sociais, em que muitos destes empreendedores não aplicam princípios de gestão em suas organizações, ocasionando em uma grande perda de oportunidades no mercado de negócios sociais.

Logo, este estudo confirma a hipótese de que existem barreiras no desenvolvimento de negócios sociais, e graças aos testes estatísticos realizados na seção de resultados obtidos por meio dos dados de Plotnikov *et al.* (2020), foi possível analisar e agrupar estas barreiras em três fatores distintos, corroborando com a teoria já existente nas análises fatorias de Santos (2014).

## 5.2 Implicações práticas

As implicações gerenciais derivam diretamente dos eixos identificados. Programas de capacitação devem integrar trilhas que combinem alfabetização empreendedora social, desenvolvimento de competências para inovação e aprendizagem com o fracasso, com módulos de gestão estratégica (parcerias, posicionamento, nichos, governança e métricas de valor social) e inteligência institucional (compliance, contabilidade e auditoria de impacto, navegação de políticas públicas e editais).

Do lado do ecossistema, políticas públicas e organizações de apoio podem mitigar barreiras ao atuarem sobre acesso a financiamento, simplificação regulatória, rede de suporte técnico e instrumentos de reconhecimento/legitimação (p. ex., selo de impacto, guias de RSC/auditoria social), em linha com evidências de que lógicas e normas institucionais condicionam fortemente o crescimento do setor.

Onde barreiras se mostram mais salientes para públicos específicos (p. ex., por perfil socioeconômico), políticas de inclusão empreendedora têm potencial de alavancar resultados





— um tema que tem sido destacado em diagnósticos recentes de políticas de apoio ao empreendedorismo com atenção a grupos sub-representados, justamente por combinar restrições financeiras, operacionais e de acesso a redes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou empiricamente as barreiras ao empreendedorismo social a partir de um instrumento de 50 itens aplicado a 135 respondentes, oferecendo evidências psicométricas e interpretativas que ajudam a organizar um campo frequentemente descrito como fragmentado. Do ponto de vista da qualidade dos dados, os indicadores de fatorabilidade foram satisfatórios ( $KMO = 0,858$ ; Bartlett  $\chi^2(1.225) = 4.458,58$ ,  $p < 0,001$ ), sustentando a extração de fatores latentes. A análise paralela indicou uma solução parcimoniosa de três fatores, cujos autovalores explicaram 35,08%, 6,29% e 4,82% da variância, respectivamente (variância acumulada de 46,19%). Conjuntamente, as cinco dimensões teóricas originalmente propostas na literatura apresentaram consistência interna adequada ( $\alpha$  variando entre 0,76 e 0,91), o que reforça a coerência temática do instrumento e legitima sua utilização tanto para diagnóstico quanto para pesquisa.

Substantivamente, os resultados sugerem que as barreiras percebidas se condensam empiricamente em três eixos mais abrangentes: (i) um eixo que combina crenças/disposições e práticas sociais (p.ex., comportamento e espírito empreendedor social, aprendizagem e inovação, envolvimento comunitário); (ii) um eixo organizacional/estratégico (p.ex., estruturas e parcerias, nichos e posicionamento, métricas não financeiras e imagem de marca); e (iii) um eixo institucional/estrutural (p.ex., redes de apoio, regulação e auditoria de impacto, riscos e barreiras de entrada). Essa organização fornece um mapa sintético das fricções cotidianas enfrentadas pelos empreendimentos sociais, articulando tensões entre lógicas de impacto social e de mercado, capacidades internas e condições institucionais. Embora a taxonomia teórica em cinco domínios permaneça útil para fins analíticos e pedagógicos, a solução de três fatores capta, com maior parcimônia, a forma como tais domínios se manifestam de maneira interdependente na amostra estudada.

As implicações práticas são diretas. Programas de apoio e capacitação devem integrar trilhas que simultaneamente desenvolvam competências empreendedoras sociais (inovação, aprendizagem com o fracasso, engajamento comunitário), capacidades organizacionais (governança, parcerias, posicionamento e métricas de valor social) e inteligência institucional



(compliance, financiamento, auditoria/relato de impacto). Para formuladores de política pública e organizações de fomento, os achados apontam para o valor de instrumentos de legitimação (p.ex., selos e guias de RSC/impacto), simplificação regulatória e mecanismos estáveis de financiamento orientados ao impacto, além do fortalecimento de redes e ecossistemas que reduzam custos de transação e ampliem o acesso a conhecimento e mercados.

No plano teórico, o estudo contribui ao evidenciar que “barreiras” operam, empiricamente, como um meta-construto composto por subdomínios correlacionados. Isso sugere frutíferas linhas de investigação sobre efeitos cruzados entre disposições/práticas, capacidades organizacionais e condições institucionais, bem como sobre os mecanismos pelos quais tais eixos impactam resultados organizacionais (adesão do público, sustentabilidade financeira, escalabilidade e impacto social). Ao organizar esse espaço latente de forma parcimoniosa, o trabalho oferece um quadro integrador que facilita tanto a avaliação diagnóstica de empreendimentos quanto o desenho de intervenções dirigidas.

Como limitações, assinala-se o tamanho e o perfil amostral — adequados à exploração, mas restritivos à generalização —, o uso de medidas autorrelatadas e a ausência de testes confirmatórios e de invariância. Essas limitações abrem agenda concreta para estudos subsequentes com amostras maiores e heterogêneas, comparação entre setores e territórios, e incorporação de indicadores objetivos de desempenho/impacto.

Em síntese, o artigo confirma a existência e a estruturação latente de barreiras ao empreendedorismo social, oferece um modelo empírico parcimonioso que dialoga com a taxonomia teórica e traduz os achados em recomendações acionáveis para gestores e formuladores de política. Ao fazê-lo, contribui para a consolidação de uma agenda de pesquisa e prática orientada a evidências, capaz de fortalecer a capacidade das organizações sociais de criar e sustentar valor econômico e, sobretudo, valor social.

## 7 REFERÊNCIAS

- Appelbaum, M., Cooper, H., Kline, R. B., Mayo-Wilson, E., Nezu, A. M., & Rao, S. M. (2018). Journal article reporting standards for quantitative research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 3.
- Aidis, Ruta (2005). “Institutional Barriers to Small-and Medium-Sized Enterprise Operations in Transition Countries,” *Small Business Economics*, 25 (4), 305-317.
- Barberá-Tomás, D., Castelló, I., de Bakker, F. G., & Zietsma, C. (2019). Energizing through visuals: How social entrepreneurs use emotion-symbolic work for social change. *Academy*



of *Management Journal*, 62(6), 1789–1817.

- Brown, T. A. (2006). *Methodology in the social sciences: Confirmatory factor analysis for applied research* (D. A. Kenny (ed.)). Guilford Press.
- Camenzuli, Adam, & Kevin McKague (2015). “Team Microfranchising as a Response to the Entrepreneurial Capacity Problem in Low-Income Markets,” *Social Enterprise Journal*, 11 (1), 69-88.
- Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship, key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267–271.
- Costanzo, Laura A., Clodia Vurro, Doug Foster, Flavio Servato, & Francesco Perrini (2014). “Dual-Mission Management in Social Entrepreneurship: Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom,” *Journal of Small Business Management*, 52 (4), 655-677.
- Dacin, M. Tina, Peter A. Dacin, & Paul Tracey (2011). “Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions,” *Organization Science*, 22 (5), 1203-1213.
- Davies, I. A., Haugh, H., & Chambers, L. (2019). Barriers to social enterprise growth. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1616-1636.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 231–277.
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*.
- Funtowicz, S. O., & Ravetz, J. R. (1991). A new scientific methodology for global environmental issues. *Ecological economics: The science and management of sustainability*, 10, 137.
- Germak, Andrew J. & Jeffrey A. Robinson (2014). “Exploring Motivation of Nascent Social Entrepreneurs,” *Journal of Social Entrepreneurship*, 5 (1), 5-21.
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209-229.
- Hota, P. K., Subramanian, B., & Narayanamurthy, G. (2019). Mapping the Intellectual Structure of Social Entrepreneurship Research: A Citation/Co-citation Analysis. *Journal of Business Ethics*.
- Huda, M., Qodriah, S. L., Rismayadi, B., Hananto, A., Kardiyati, E. N., Ruskam, A., & Nasir, B. M. (2019). Towards cooperative with competitive alliance: insights into performance value in social entrepreneurship. In *Creating business value and competitive advantage with social entrepreneurship* (pp. 294–317). IGI Global.
- Hynes, Briga (2009). “Growing the Social Enterprise: Issues and challenges,” *Social Enterprise Journal*, 5 (2), 114-125.



- Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt, & David G. Sirmon (2003). “A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions,” *Journal of Management*, 29 (6), 963-989.
- Jovanovic, Boyan (1982). “Selection and the Evolution of Industry,” *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 50 (3), 649-670.
- Kannampuzha, M., & Hockerts, K. (2019). Organizational social entrepreneurship: Scale development and validation. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 290–319.
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Shah, S. Z. A., & Hussain, M. (2021). Factors affecting women entrepreneurs’ success: a study of small-and medium-sized enterprises in emerging market of Pakistan. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 10(1), 1-21.
- Lasprogata, G., & Cotton, M. (2003). Contemplating ‘enterprise’, the business and legal challenges of social entrepreneurship. *American Business Law Journal*, 41(2), 67–114.
- Lee, M., Battilana, J., & Wang, T. (2014). Building an infrastructure for empirical research on social enterprise: Challenges and opportunities. *Social entrepreneurship and research methods*, p. 241–264.
- Lloret, S., Ferreres-Traver, A., Hernández, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151–1169.
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P.J. (2019). Robust Promin: a method for diagonally weighted factor rotation. *Technical report*, URV. Tarragona, Spain.
- Lyon, Fergus, & Leandro Sepulveda (2012). “Social enterprise support policies: distinctions and challenges,” In Robert Blackburn (Eds.) *Government, SMEs and Entrepreneurship Development: Policy, Practice and Challenges*, pp. 213-226.
- McQuilten, G. (2017). The political possibilities of art and fashion based social enterprise. *Continuum*, 31(1), 69–83.
- Moss, T., Short, J., Payner, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual identities in social ventures: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805–830.
- Moy, Jane W., & Vivienne W. M. Luk (2003). “The Life Cycle Model as a Framework for Understanding Barriers to SME Growth in Hong Kong,” *Asia Pacific Business Review*, 10 (2), 199-220.
- Newbert, S. L., & Hill, R. P. (2014). Setting the Stage for Paradigm Development: A ‘Small-Tent’ Approach to Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(3), 243–269.
- Parker, Simon C. (2004). *The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*.



Cambridge: Cambridge University Press.

- Plotnikov, Andrei; Salamzadeh, Yashar; Demiryurek, Kursat; Kawamorita, Hiroko (2020), “Social Entrepreneurship Questionnaire”, Mendeley Data, V1, doi:10.17632/nm2gyjn8mc.1
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1651–1655.
- Robinson, Jeffrey. (2006). “Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities,” In K. Hockerts, J. Mair, & J. Robinson (Eds.) *Social Entrepreneurship*, pp. 95-120. Palgrave Macmillan UK.
- Robinson, Jeffrey, Laquita Blockson, & Sammie Robinson (2007). “Exploring Stratification and Entrepreneurship: African American Women Entrepreneurs Redefine Success in Growth Ventures,” *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 613 (1), 131-154.
- Santos, J. D. F. (2014). Empreendedorismo social e desenvolvimento regional. In *20th APDR Congress* (No. 2014). APDR.
- Silva, Laíse do Nascimento. *Empreendedorismo social e vazios institucionais: mecanismos de desenvolvimento e criação de valor*. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194.
- Teasdale, Simon, Fergus Lyon, & Robert Baldock (2013). “Playing with Numbers: A Methodological Critique of the Social Enterprise Growth Myth,” *Journal of Social Entrepreneurship*, 4 (2), 113-131.
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods*, 16, 209-220.
- Urbano, D., Toledano, N., & Soriano, D. (2010). Analyzing social entrepreneurship from an institutional perspective, evidence from Spain. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 54–69.
- Wallace, S. L. (1999). Social entrepreneurship, the role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 153–174.
- Zahra, S. A., Newey, L. R., & Li, Y. (2014). On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 137–158.





## APÊNDICE A – Barreiras analisadas seguindo os padrões de Plotnikov et al. (2020) e Santos (2014)

| Escala de análise                          | Código | Variáveis analisadas                                                                    |
|--------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Investimentos em gestão pública e privada  | IG01   | Falta de envolvimento na formulação de políticas ambientais por empreendedores sociais; |
|                                            | IG02   | Falta de registros de impacto social;                                                   |
|                                            | IG03   | Limitações as medições de desempenho ao desempenho financeiro;                          |
|                                            | IG04   | Falta de relatórios de RSC ou auditoria social;                                         |
|                                            | IG05   | Falta de envolvimento da sociedade;                                                     |
|                                            | IG06   | Falta de interesse na mudança social;                                                   |
|                                            | IG07   | Falta de objetivos sociais;                                                             |
|                                            | IG08   | Falta de valores econômicos, sociais e ambientais;                                      |
|                                            | IG09   | Falta de nichos de mercado estratégicos para suas atividades;                           |
|                                            | IG10   | Falta de redes de parceiros;                                                            |
|                                            | IG11   | Falta de Estruturas Administrativas;                                                    |
|                                            | IG12   | Falta de empatia em empreendedores;                                                     |
|                                            | IG13   | Falta de investimento em dinâmicas ambientais;                                          |
| Práticas e hábitos                         | PH14   | Falta de reconhecimento de oportunidades por empreendedores sociais;                    |
|                                            | PH15   | Falta de assistência financeira para empreendedores sociais;                            |
|                                            | PH16   | Falta de contribuição para o capital ambiental local;                                   |
|                                            | PH17   | Dificuldades em prestar atenção às questões econômicas e sociais ao mesmo tempo;        |
|                                            | PH18   | Falta de criação de valor nas atividades de SE;                                         |
|                                            | PH19   | Falta de redes de apoio para empreendedores sociais;                                    |
|                                            | PH20   | Falta de conhecimento em negócios sociais;                                              |
|                                            | PH21   | Falta de regulamentos e leis de apoio e políticas fiscais;                              |
|                                            | PH22   | Falta de conhecimento das normas Locais;                                                |
|                                            | PH23   | Medo de altos riscos ao empreender;                                                     |
|                                            | PH24   | Falta de senso de responsabilidade em empreendedores sociais;                           |
|                                            | PH25   | Falta de habilidade para desafiar as formas tradicionais de pensamento;                 |
|                                            | PH26   | Falta de Otimismo;                                                                      |
|                                            | PH27   | Falta de capacidade para criar e sustentar valor social;                                |
|                                            | PH28   | Falta de aprender com o fracasso;                                                       |
|                                            | PH29   | Foco no nível individual de análise;                                                    |
| Segurança, riscos e infraestruturas        | SRI30  | Barreiras de entrada no mercado para empreendedores sociais;                            |
|                                            | SRI31  | Falta de percepção de envolvimento na comunidade;                                       |
|                                            | SRI32  | Falta de Propósitos Sociais;                                                            |
|                                            | SRI33  | Falta de conhecimento sobre SE no mundo acadêmico;                                      |
|                                            | SRI34  | Falta de teorias no campo SE;                                                           |
|                                            | SRI35  | Falta de processos de enquadramento para fazer ações coletivas;                         |
|                                            | SRI36  | Dificuldades em fazer uma boa imagem de marca;                                          |
|                                            | SRI37  | Existência de muitos atores em questões sociais;                                        |
|                                            | SRI38  | Falta de atividades locais de capacitação;                                              |
| Complexidades, normas sociais e ambientais | CNS39  | Complexidade da Gestão em Empreendimentos Sociais;                                      |
|                                            | CNS40  | Natureza interdisciplinar do empreendimento social;                                     |
|                                            | CNS41  | Falta de comportamento empreendedor social;                                             |
|                                            | CNS42  | Falta de educação em empreendedorismo social;                                           |
|                                            | CNS43  | Existência de concorrentes poderosos;                                                   |
|                                            | CNS44  | Modelos de negócio inadequados;                                                         |
|                                            | CNS45  | Falta de consciência cultural;                                                          |
|                                            | CNS46  | Concorrência sem fins lucrativos para com fins lucrativos;                              |
| Benefícios econômicos e sociais            | BES47  | Falta de Conscientização sobre os ativos da comunidade;                                 |
|                                            | BES48  | Falta de pensamento inovador;                                                           |
|                                            | BES49  | Falta de movimentos locais;                                                             |
|                                            | BES50  | Falta de espírito empreendedor;                                                         |





## **EQUIDADE DE GÊNERO NO TRABALHO BRASILEIRO: BARREIRAS ESTRUTURAIS E POLÍTICAS PARA A PARTICIPAÇÃO E ASCENSÃO DAS MULHERES**

### **Resumo**

Este estudo investiga como as construções históricas e sociais de gênero contribuem para a desvalorização do trabalho das mulheres e para sua limitada ascensão a cargos de liderança no mercado de trabalho brasileiro — uma problemática que persiste apesar de avanços legais e políticas públicas. O objetivo central é compreender a evolução da participação feminina no mercado laboral entre 2014 e 2024, analisando se os esforços institucionais e sociais foram suficientes para promover a equidade e a inclusão, especialmente nas posições de decisão. Para isso, o estudo também mapeia as principais políticas públicas brasileiras e internacionais voltadas à promoção da igualdade de gênero. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, com análise documental dos relatórios do IBGE, DIEESE e da Agenda 2030, complementada por uma revisão sistemática da literatura sobre desigualdade de gênero, ascensão profissional e estereótipos. Os resultados revelam que, embora existam avanços formais, como a Lei nº 14.611/2023, persistem barreiras estruturais e culturais, desigualdades salariais e mecanismos simbólicos que dificultam a participação equitativa e a progressão das mulheres, indicando a urgência de ações articuladas e transformações institucionais mais efetivas.

### **Palavras-chave**

Gênero. Mercado de trabalho. Desigualdade salarial. Liderança feminina. Políticas públicas. Participação das mulheres.

## **1 INTRODUÇÃO**

A construção histórica do gênero configura-se como um processo social dinâmico e contínuo, no qual as sociedades, ao longo do tempo, atribuem e naturalizam características, papéis e comportamentos considerados “masculinos” ou “femininos” não apenas a indivíduos, mas também a atividades e conceitos, diferenciando-se do sexo biológico (Cotrim et al., 2020; Krawczun; Gomes; Souza, 2020; Lima et al., 2017; Maiato; Carvalho, 2020).

A compreensão do gênero como uma construção social e histórica é fundamental para a análise das desigualdades sociais, pois permite identificar que as diferenças entre homens e mulheres resultam de normas, valores e práticas culturalmente estabelecidas, e não de determinismos biológicos, evidenciando como essas



construções moldam identidades, comportamentos e relações de poder em diferentes contextos sociais e históricos (Butler, 2018; Fernandes; Barros Neto, 2023; Leite et al., 2020).

Esse processo construtivo influencia a formação de identidades e as relações sociais, hierarquizando atividades e sexos com base em diferenças socialmente percebidas, o que se manifesta na divisão sexual do trabalho, nas instituições formais e informais e na distribuição desigual de espaços públicos e privados, perpetuando, dessa forma, assimetrias e preconceitos entre gerações (Fernandes; Barros Neto, 2023; Fernandez, 2019; Guiraldelli, 2012; Squicciarini, 2024).

Basicamente, essa estrutura se fundamenta em dois princípios: separação (existem trabalhos de homens e de mulheres) e hierarquização (o trabalho dos homens é socialmente mais valorizado que o das mulheres), legitimados por uma ideologia naturalista que associa papéis sociais ao sexo biológico (Hirata; Kergoat, 2007; Veblen, 2021).

A limitação da participação no mercado de trabalho e na ascensão feminina a cargos de liderança é uma das manifestações mais evidentes dessa cultura. Estereótipos que associam liderança a características masculinas, como firmeza e racionalidade, frequentemente desconsideram as qualidades de liderança das mulheres, perpetuando a visão de que elas seriam “emocionais demais” para o ambiente corporativo (Hirata; Kergoat, 2007). Essa percepção preconceituosa se traduz em barreiras estruturais e simbólicas que dificultam a progressão de carreira das mulheres, mesmo quando possuem maior qualificação educacional que os homens (Costa, 2023; Cotrim et al., 2020b; Figueiredo, 2022; Gustmann et al., 2022).

Por fim, a desigualdade de gênero no Brasil impõe um alto preço social e econômico à nação, uma vez que a discrepância em oportunidades de emprego e ascensão para mulheres acarreta a perda de um vasto potencial que poderia impulsionar significativamente o bem-estar social, o crescimento sustentável e a competitividade robusta da economia moderna (Krawczun; Gomes; Souza, 2020; Lopes; Magno; Gomes, 2020; Pinheiro, 2023; Tenoury; Madalozzo; Martins, 2021).

A compreensão de como se desenha sociocultural e temporal é essencial para a análise das disparidades sociais, uma vez que evidencia como as distinções entre homens e mulheres emergem de convenções e estruturas culturais específicas, distanciando-se de qualquer fundamentação biológica determinista e no âmbito do mercado laboral brasileiro, essa dinâmica assume particular relevância para explicar “Como as construções históricas e sociais do gênero contribuem para a desvalorização do trabalho feminino e a limitada ascensão de mulheres a cargos de liderança no mercado de trabalho brasileiro?”

Neste intuito, o estudo objetiva analisar a evolução da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro, observando se mesmo com todas as políticas públicas e movimentos sociais, houve melhoria nas condições que levariam a equidade entre os gêneros, portanto, compreender se, apesar dos esforços e



iniciativas, houve um avanço significativo rumo à igualdade de condições para homens e mulheres no ambiente de trabalho no Brasil.

Como objetivo específico se pretende apresentar quais as políticas públicas foram promulgadas no território brasileiro, considerando tanto iniciativas nacionais quanto internacionais no período 2014 a 2024, tendo como princípio mapear e apresentar ao leitor um panorama dessas ações governamentais, entendendo como elas se interligam e influenciam o cenário social e econômico do país, especialmente no que tange à participação feminina no mercado de trabalho ou à equidade de gênero.

## **2. A PERSISTÊNCIA DOS ESTEREOTIPOS**

A participação feminina no mercado de trabalho, especialmente em funções de liderança e tomada de decisão, é atravessada por obstáculos estruturais que não se justificam pela qualificação técnica ou acadêmica das profissionais envolvidas. (Leone, 2019; Passos; Guedes, 2018; Tenoury; Madalozzo; Martins, 2021) Mesmo quando apresentam níveis de formação iguais ou superiores aos dos homens, as mulheres enfrentam restrições no acesso, na permanência e na ascensão profissional, evidenciando a influência de dinâmicas sociais discriminatórias que vão além da meritocracia formal. (Barreira, 2021; Carneiro, Frare, Gomes, 2019; Pinheiro, 2023).

Essa divisão simbólica entre atributos masculinos e femininos configura um campo de tensões que dificulta o reconhecimento da legitimidade das mulheres em posições de comando. De modo especial, os estereótipos de gênero operam como dispositivos normativos que, orientam a percepção da competência, moldam os critérios de avaliação de desempenho e influenciam práticas de recrutamento e promoção, contribuindo para a reprodução das desigualdades nas estruturas de poder, tanto que, quanto mais alto for o nível do cargo, maior será a diferença salarial, já que homens e mulheres apresentam um índice de diferença entre a média de sua renda na ordem de 22,3%, já em cargos descritos como C-level, essas diferenças podem alcançar até 38%, ainda que, mulheres representem menos de 17% das ocupações destes cargos, a discrepância salarial aumenta significativamente. (DIEESE, 2023a; Gustmann et al., 2022; IBGE, 2024a; Leite et al., 2020; Maiato; Carvalho, 2020; ONU; Economic and Social Council, 2019).

Na visão mercadológica de gestão, a competências estão diretamente associadas a oportunidades, a chamada meritocracia, todavia, o nível de escolaridade feminina supera a masculina em diversos níveis, especificamente para o nível superior, 21,3% das mulheres com 25 anos ou mais possuem ensino superior completo, contra 17,6% dos homens. (DIEESE, 2023a, 2024b; Fernandez, 2019; IBGE, 2024a; Pinheiro, 2023), reforçando que a qualificação não se traduz automaticamente em mobilidade profissional.

A abordagem da economia feminista, ao incorporar o conceito de gênero como elemento central de análise, redefine o entendimento tradicional de trabalho ao incluir tanto o trabalho produtivo quanto o trabalho



de reprodução social. (Bastos et al., 2024; Cotrim et al., 2020; Marçal, 2017) Essa perspectiva permite identificar e explicar as desigualdades presentes nas relações sociais de gênero, especialmente no que se refere à empregabilidade, oportunidades e trajetórias de carreira, evidenciando como normas e práticas sociais influenciam a distribuição de funções, o acesso a cargos e a valorização do trabalho feminino no mercado.

No campo das políticas públicas, a análise das desigualdades de gênero fundamenta a formulação de estratégias voltadas à promoção da igualdade de oportunidades e à equidade nas relações de trabalho. A compreensão conceitual dessas dinâmicas é essencial para o desenvolvimento de medidas que ampliem a empregabilidade das mulheres, promovam sua ascensão profissional e assegurem condições justas de participação e reconhecimento em diferentes setores e níveis

### 3. METODOLOGIA

A abordagem qualitativa foi selecionada para este estudo, já que analisar as construções históricas e sociais do gênero se apresenta como um fenômeno, essa escolha permite investigação de perspectivas multifacetadas, analisando como constructos sociais e políticos — especialmente políticas públicas formais — pode perpetuar a inequidade de gênero ou gerar um rompimento com os componentes que legitimam esse comportamento que afeta diretamente economia e meio empresarial, afetados diretamente pela força de trabalho. (Schmidt, 2003; Martins; 2004; Zanatta, 2012; Creswell, 2014)

O foco é apresentar detalhamento e perspectivas diversas sobre os processos, experiências, significados e relações sociais que moldam a participação feminina no mercado de trabalho, (Martins, 2004; Zanatta, 2012; Soares, 2020; Yin, 2016; Creswell 2014).

Por meio da análise documental pretende realizar imersão no fenômeno e oferecendo um retrato situacional sobre o período que abrange 2014 a 2024, utilizando os relatórios:

**IBGE – Plataforma SIDRA** - Relatório 4093; Relatório 4096, e; Relatório 6371.

Esses relatórios do IBGE fornecem dados sobre os índices de ocupação da população brasileira, possibilitando a identificação das taxas de empregabilidade de homens e mulheres, bem como a categorização dos cargos ocupados no período especificado.

**DIEESE** - Boletins especiais 2022, 2023 e 2025; Síntese especial da Lei 1085 de 2023; Inserção das mulheres no mercado de trabalho de 2021 até 2023.

Estas informações permitirão identificar aspectos salariais, algumas políticas públicas e seus efeitos.

**AGENDA 2030 e IBGE** - Relatório luz de 2017 (início da série) a 2024 gerados pela Agenda 2030; Informações estatísticas ODS 5 – igualdade de Gênero;

Considerando o compromisso do Brasil com a Agenda 2030, especialmente com a ODS 5 – Igualdade de Gênero, esses relatórios são cruciais para fornecer variáveis relevantes na análise mercadológica e evolutiva



da participação feminina no mercado de trabalho.

Somando a utilização de revisão sistemática, pretende apresentar os elementos motivadores para a formação de comportamentos desfavoráveis a participação equitativa das mulheres no mercado de trabalho, sendo pautada nos termos: gender inequality, behavior, leadership, women leadership, culture, wage gap, sexist economy, invisible barriers, institutional practice, institutionalism, institucional logics, career, hierarchy.

Estes termos trazem pesquisas que se aprofundam sobre desigualdade de gênero no ambiente profissional destaca a existência de barreiras que dificultam a ascensão das mulheres tanto a participação efetiva no mercado de trabalho quanto a ascensão aos cargos de liderança, mesmo quando possuem qualificação equivalente ou até superior a dos homens. trabalho, ausência de políticas de apoio à parentalidade, e expectativas sociais que atribuem às mulheres maior responsabilidade e peso em duplas ou triplas jornadas (maternidade/cuidados e estudos) e menor valor profissional.

Por fim, inclui-se a metáfora glass ceiling (teto de vidro) para explicar as barreiras estruturais e culturais enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, enquanto a metáfora “teto de vidro” descreve os limites invisíveis que impedem mulheres de ascender hierarquicamente nas organizações, mesmo quando possuem qualificação.

## 4. DISCUSSÕES E RESULTADOS

### 4.1 Políticas Públicas federais para Igualdade de gênero (2014–2024)

O período entre 2014 e 2024 foi marcado por diversas políticas públicas e programas federais no Brasil, com o objetivo de promover a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho entre homens e mulheres.

**Marcos Legais e Planos Nacionais** - Um dos avanços mais significativos é a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que estabelece a obrigatoriedade da igualdade salarial e de critérios remuneratórios para funções de igual valor entre homens e mulheres. Essa legislação inclui mecanismos de transparência, fiscalização e sanções para empresas que descumprirem a equidade (BRASIL, 2023a). Complementando-a, o Plano Nacional de Igualdade Salarial e Laboral entre Mulheres e Homens foi instituído pelo Decreto nº 11.514, de 1º de maio de 2023. Este plano, com ações planejadas até 2027, visa ampliar o acesso, a permanência e a ascensão das mulheres no mercado de trabalho, enfrentando as desigualdades e promovendo a sua valorização, inclusive em cargos de liderança e em carreiras como as ciências exatas (BRASIL, 2023b).

**Programas de Fomento à Equidade e Inclusão** - O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, ativo desde 2005 e atualmente em sua 7ª edição (lançada em 30 de abril de 2024), continua a ser uma iniciativa fundamental. O programa é coordenado por ministérios e organismos internacionais como a ONU Mulheres e a Organização Internacional do Trabalho - OIT, fomenta práticas de equidade de gênero e raça na cultura



organizacional de médias e grandes empresas, oferecendo o Selo Pró-Equidade para organizações comprometidas com a igualdade no ambiente de trabalho (BRASIL, 2024a).

Em abril de 2025 foi lançado o Movimento pela Igualdade no Trabalho, que busca mobilizar empresas e entidades para a adesão a práticas que promovam a igualdade de gênero no ambiente profissional. Isso inclui o monitoramento do cumprimento da legislação e a divulgação de relatórios de transparência salarial (BRASIL, 2025a).

**Apoio à Autonomia Econômica e Combate à Violência** - Embora não se restrinjam apenas ao âmbito laboral, as iniciativas de fortalecimento da rede de enfrentamento à violência contra a mulher, como o Programa "Mulher, Viver sem Violência" e a expansão das Casas da Mulher Brasileira, que contribuem indiretamente para a igualdade de oportunidades de trabalho. Ao oferecer apoio multidisciplinar, essas ações permitem que mulheres em situação de vulnerabilidade busquem ou mantenham sua autonomia financeira. Adicionalmente, programas de fomento ao empreendedorismo feminino, como o Prêmio Mulheres Inovadoras Finep, Elas Exportam (MDIC/Apex-Brasil) e Empreendedoras Tech (MDIC/Enap), visam impulsionar a autonomia econômica e a inserção qualificada de mulheres em setores inovadores. (Relatório Luz, 2023; Relatório Luz, 2024)

No campo da capacitação, o curso gratuito "Mulheres no Mundo do Trabalho", lançado em janeiro de 2025 pelo Ministério das Mulheres, MDHC e ENAP, aborda temas como desigualdades, assédio, divisão sexual do trabalho e interseccionalidade, focando na capacitação de mulheres para o mercado (BRASIL, 2025b).

**Compromissos e Convenções Internacionais** - O Brasil também ratificou a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW) em 1º de fevereiro de 1984, (ONU, 1979) esta convenção internacional continua a orientar políticas nacionais para a eliminação da discriminação contra a mulher, com revisões e recomendações periódicas ao Estado brasileiro, sendo a mais recente em maio de 2024, que incluiu o fortalecimento da Política Nacional de Cuidados e ações interseccionais. (Relatório Luz, 2024)

Além disso, o país é signatário da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU, comprometendo-se com a ODS 5 - Igualdade de Gênero, cujas metas específicas estão relacionadas ao empoderamento feminino e à promoção da igualdade de oportunidades, com o monitoramento e a produção de relatórios e informações estatísticas cria-se base para a formulação, implantação e avaliação de políticas públicas. (Relatório Luz, 2024,)

Em análise, há ganhos institucionais expressivos — transparência, fiscalização, incentivos e mobilização corporativa —, mas os impactos efetivos na redução da disparidade salarial são lentos e incipientes, exigindo continuidade nas ações, fiscalização ativa e mudança cultural para que essas políticas





saíam do papel e gerem resultados concretos.

a Lei nº 14.611/2023 e o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça avançaram em infraestrutura institucional, mas ainda enfrentam desafios na prática, já que a lei instituiu transparência semestral para empresas com  $\geq 100$  funcionários e estabeleceu penalidades significativas por discriminação salarial, contudo, relatórios do DIEESE e do IBGE indicam que, mesmo um ano após sua promulgação, a aplicação ainda é “tratada timidamente em negociações trabalhistas” e ainda há ampla desigualdade em cargos de direção (diferença de até 27%). (DIEESE, 2023c, 2024a; IBGE, 2024, 2024b, 2024a, 2025)

O 3º Relatório de Transparência Salarial (março/2025) confirma que mulheres continuam ganhando em média 20,9% a menos que homens em firmas grandes, embora algumas empresas já mostrem progressos: 57 % com diferença salarial  $< 5\%$  na contratação e 32,7 % com essa margem menor na remuneração média. (Brasil, MTE, 2025)

## **5. OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 5: IGUALDADE DE GÊNERO**

Em alinhamento com os compromissos internacionais firmados pelo Brasil, destaca-se o papel central da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU, especialmente o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, que visa assegurar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. A atuação governamental brasileira nesse campo, entre 2016 e 2024, foi marcada por avanços pontuais, mas também por retrocessos significativos.

Durante esse período, observou-se um cenário de fragilidade institucional crescente, com redução de investimentos, desarticulação de políticas públicas e limitações no monitoramento e avaliação de metas. Os Relatórios Luz, principal ferramenta de acompanhamento da Agenda 2030 no país, evidenciam essa tendência.

Desde 2016, o país tem enfrentado uma sistemática desarticulação dos mecanismos de políticas públicas voltadas às mulheres, o que evidenciou um processo de enfraquecimento institucional e com a extinção da Secretaria de Políticas para Mulheres, cortes orçamentários severos e a sub execução de recursos destinados ao enfrentamento da violência de gênero indicam a negligência governamental frente a uma pauta que exige urgência e comprometimento. (Relatório Luz, 2017)

Durante a pandemia de Covid-19, observou-se um agravamento das desigualdades preexistentes a mulheres, foram sobrecarregadas com múltiplas jornadas, expondo-se a maiores riscos de violência doméstica e exclusão social, também neste período, a falta de dados oficiais só intensificou a invisibilidade dessas violências e reforçou o descaso em termos de resposta governamental. (Relatório Luz, 2020).

No início 2023, surgem indícios tímidos de rearticulação política, com retomada de espaços de diálogo e envolvimento da sociedade civil, no entanto, os avanços são insuficientes e não têm conseguido reverter os



retrocessos acumulados, somando ao financiamento inadequado e a morosidade institucional ainda bloqueiam o caminho para o alcance das metas estabelecidas. (Relatório Luz, 2023, Relatório Luz, 2024)

Quadro 1: Síntese dos resultados da ODS 5

|      |                                   |                                                                                                                                                                           |
|------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2017 | Retrocesso                        | Extinção ou enfraquecimento de organismos de políticas para mulheres; cortes de recursos e retrocessos em direitos sexuais e reprodutivos; aumento da violência de gênero |
| 2018 | Poucos avanços                    | Políticas de igualdade de gênero em colapso; extinção da Secretaria de Políticas para Mulheres; restrições orçamentárias.                                                 |
| 2019 | Estagnação                        | Desmonte de políticas públicas e ausência de dados oficiais; aumento de desigualdades de gênero, raça e renda                                                             |
| 2020 | Retrocesso agravado               | Pandemia da Covid-19 intensificou desigualdades; aumento da violência doméstica; orçamento para políticas de mulheres mal executado; falta de dados oficiais              |
| 2021 | Sem progresso satisfatório        | Sub execução orçamentária no Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos.                                                                                            |
| 2022 | Retrocesso e ameaça               | 60% das metas dos ODS em retrocesso, incluindo ODS 5; aumento da violência de gênero e dificuldades no acesso a direitos                                                  |
| 2023 | Progresso insuficiente            | Desafios estruturais, com políticas públicas fragilizadas e persistência da violência de gênero.                                                                          |
| 2024 | Alguns avanços, mas longe da meta | Segue com falta de financiamento adequado e desafios para implementação efetiva das políticas de igualdade de gênero.                                                     |

Fonte: Relatório Luz (2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024) Adaptado pelos autores (2025)

Em 2017 foram evidenciados os efeitos das bancadas evangélicas no senado e na câmara dos deputados, responsáveis por mudanças nos sistemas de educação, a longo prazo, isso representa que a força profissional formada nas próximas duas décadas, apresentarão defasagem no desenvolvimento de competências. (Relatório Luz, 2017).

Neste mesmo período, mulheres que ocupavam cargos de liderança, trabalhavam em torno de 30% mais horas que os homens, e mesmo assim os salários nestas funções ou mesmo as oportunidades de ascensão são inferiores (Relatório Luz, 2017)

Em 2018, as mulheres recebem o equivalente a 76,5% dos rendimentos destinados aos homens, equivalente a uma diferença de 23,5% de diferença efetiva, quando as mulheres possuem nível superior essa diferença aumenta pode chegar a 36,6%. (Relatório Luz, 2018).

Com os retrocessos, as mulheres categorizadas com perfil para participar da força de trabalho 20,7% delas não possuem condições de participar dos processos seletivos por não contarem com redes de apoio (IBGE, 2021) para o cuidado doméstico e com filhos, já entre os homens, esse é um motivo para apenas 1,1%. (Relatório Luz, 2019)

A campanha de retrocessos, mostrou que entre 2014 até 2019, a redução de recursos destinados a programas e políticas públicas para as mulheres teve uma redução de 75%. (Relatório Luz, 2020). Neste período também se pode observar que, não houve avanço na participação das mulheres em cargos diretivos na iniciativa privada representando 12,5% dos cargos disponíveis ocupados. (IBGE, 2025, 2025a, 2025b)

As mulheres representam metade da força de trabalho, mas ocupam apenas 37,4% dos postos de



gerenciamento, se baseando nas informações realizadas pelo IPEA (Relatório Luz, 2022), não mostrando detalhamento, já o IBGE menciona que para o período de 2021, o índice é de 53,3%. (IBGE, 2024, IBGE, 2025) uma vez que o IBGE menciona considerar cargos de supervisão, coordenação, gerencia e direção.

Com a pandemia Covid-19, as problemáticas sociais e o retrocesso ampliaram seus efeitos, posicionando o Brasil no 92º num ranking de 153 países que tem compromissos públicos com a equidade de gênero, situação derivada de insuficiência de projetos e investimento no setor, um dos fatores apontados é a falta de representação feminina m cargos de governança, com índices, ~15%, enquanto a média mundial é de 26,6%. (Relatório Luz, 2023)

Apesar de sinais de rearticulação política em 2023, como a retomada de espaços de diálogo e o envolvimento da sociedade civil, os avanços foram insuficientes para compensar os retrocessos acumulados. Fatores como o desmonte institucional entre 2016 e 2022, somados ao financiamento inadequado e à morosidade na implementação de políticas, impedem o alcance das metas estabelecidas. (Relatório Luz, 2023; Relatório Luz, 2024)

Além disso, a ausência de dados oficiais, especialmente durante a pandemia de Covid-19, comprometeu a visibilidade das violências de gênero e enfraqueceu as respostas governamentais. Em 2024, o Brasil continuava a ocupar posição modesta no ranking global de compromisso com a equidade de gênero, reflexo direto da baixa representatividade feminina nos espaços de poder (apenas 15%, contra uma média mundial de 26,6%) e da persistência de preconceitos estruturais — com 84% da população nutrindo algum preconceito de gênero (Relatório Luz, 2024)

## 6. IBGE e DIEESE

A união dos relatórios do IBGE e do DIEESE constrói um panorama completo da igualdade de gênero no Brasil, enquanto o IBGE, revela as diferenças quantitativas na participação de homens e mulheres em diversas esferas da sociedade, o DIEESE complementa essa visão com análises aprofundadas sobre o mercado de trabalho, detalhando as raízes das disparidades salariais, a segregação ocupacional e a sub-representação feminina em cargos de liderança, permitindo assim não apenas identificar as desigualdades, mas também compreender suas causas e subsidiar a formulação de políticas públicas mais eficazes para a promoção da equidade de gênero.

Tabela 1: Participação das mulheres no mercado de trabalho - cargos de liderança

| Ano  | Cargos Gerenciais (%) | Diretoria / Alta Liderança (%) |
|------|-----------------------|--------------------------------|
| 2014 | 37,5 %                | ~7 %                           |
| 2015 | 38,0 %                | ~8 %                           |
| 2016 | 38,4 %                | ~9 %                           |



|      |                  |                    |
|------|------------------|--------------------|
| 2017 | 38,8 %           | 10,4 %             |
| 2018 | 39,0 %           | 11,7 %             |
| 2019 | 39,1 %           | 12,5 %             |
| 2020 | 39,3 %           | 13,9 %             |
| 2021 | 39,2 %           | ~14,2 %            |
| 2022 | 39,2 %           | ~15 %              |
| 2023 | 39,3 %           | ~16,5 %            |
| 2024 | 39,3 % (estável) | ~17,5 % (estimado) |

Fonte: IBGE - PNAD, DIEESE, Relatório Luz, Adaptado pelos Autores (2025)

A mudança ocorrida quando se considera cargas gerenciais no período de 2014 a 2024 foi de apenas 1,8 pontos percentuais, indicando uma progressão lenta e uma estabilização entre 2019 e 2024 (permanecendo em 39,3% de 2020 a 2024, exceto por uma leve queda em 2021), dados estes que corroboram com as análises sobre os relatórios Luz, que apresentam dinâmicas graves de retrocesso nos investimentos e ações sobre equidade.

Já o panorama sobre a participação em diretorias e cargos C-level, a evolução apresentada no período é de 10,5%, o dado sugere que, apesar dos desafios persistentes para a paridade em todos os níveis, há um movimento positivo e mais acelerado na inserção de mulheres em posições de maior poder e decisão nas organizações.

Tabela 2: Proporção Populacional, Ocupação e Distribuição por Sexo no Brasil (em milhões)

| Ano  | população brasileira | Total ocupados | Homens | Mulheres |
|------|----------------------|----------------|--------|----------|
| 2014 | 202.700.000          | ~60,5          | 37,5   | 22,8     |
| 2015 | 204.500.000          | ~61,0          | 37,7   | 23       |
| 2016 | 206.100.000          | ~61,2          | 37,8   | 23,2     |
| 2017 | 206.740.210          | ~61,5          | 38     | 23,4     |
| 2018 | 207.380.421          | ~61,0          | 38,2   | 22,8     |
| 2019 | 208.020.631          | ~61,3          | 38,4   | 22,9     |
| 2020 | 208.660.842          | ~57,0*         | 36,8   | 20,4     |
| 2021 | 209.483.628          | ~59,5          | 37,8   | 21,7     |
| 2022 | 210.306.415          | ~61,0          | 38,6   | 22,4     |
| 2023 | 211.140.729          | ~100,7         | 56,0** | 44,7**   |
| 2024 | 217.637.297          | ~103,3         | 56,5** | 46,8**   |

\*dados estimados devido a pandemia Covid-19

\*\* modificação dos sistemas de avaliação em 2023 e 2024

Fonte: IBGE – SIDRA; Macrotrends, (2025); Wordometer (2025) adaptação dos autores (2025)

Entre 2014 e 2024, o Brasil apresentou um crescimento populacional moderado, passando de 202,7 para 217,6 milhões de habitantes, o que representa um aumento de aproximadamente 7%. (IBGE-SIDRA, 2024)

No mesmo período, a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total manteve-se



praticamente estável entre 2014 e 2019, variando entre 60% e 61%. Contudo, em 2020 houve uma queda significativa nesse percentual, reflexo provável dos impactos da pandemia sobre o mercado de trabalho, com posterior recuperação gradual até 2022.

A participação de homens e mulheres no mercado de trabalho brasileiro evidencia desequilíbrios expressivos e persistentes: os homens seguem sendo maioria entre os ocupados, com taxas de inserção superiores às das mulheres em praticamente todo o período recente. (Relatório Luz, 2017; Relatório Luz, 2022, Relatório Luz, 2023)

Ainda que as mulheres tenham apresentado crescimento tanto na escolaridade quanto na sua presença na força de trabalho, continuam sub-representadas nos cargos de liderança e recebem salários inferiores aos dos homens em funções equivalentes, revelando barreiras estruturais e culturais. (Cotrim et al., 2020; De Sousa; Guedes, 2016; DIEESE, 2024b)

Esse cenário está vinculado a desafios como a ausência de oferta adequada de creches e escolas integrais, dupla jornada, concentração feminina em setores com menor valorização salarial e percepção social, além de maior vulnerabilidade à desocupação e subocupação. Mesmo com avanços e políticas que estimulam a igualdade de gênero, o ritmo dessas mudanças ainda é insuficiente para promover a plena equidade no mercado de trabalho brasileiro (Relatório Luz, 2023; Relatório Luz, 2024; IBGE-SIDRA, 2025).

As diferenças salariais também são uma questão muito relevante, as informações apresentadas na tabela3 referem-se à diferença salarial média entre homens e mulheres no Brasil, em valores nominais (R\$) e percentuais, entre 2014 e 2024.

Tabela 3: Diferenças salariais

| Ano  | Homens (R\$)               | Mulheres (R\$) | Diferença (%) |
|------|----------------------------|----------------|---------------|
| 2014 | 3.051,75                   | 2.441,12       | 25,0 %        |
| 2015 | 2.946,09                   | 2.384,08       | 23,6 %        |
| 2016 | 2.955,42                   | 2.417,95       | 22,2 %        |
| 2017 | 3.086,00                   | 2.555,84       | 20,7 %        |
| 2018 | 3.189,05                   | 2.661,25       | 19,8 %        |
| 2019 | Não constam dados OFICIAIS |                |               |
| 2020 | Não constam dados OFICIAIS |                |               |
| 2021 | Não constam dados OFICIAIS |                |               |
| 2022 | 3.791,58                   | 3.241,18       | 17,0 %        |
| 2023 | 3.233,00                   | 2.562,00       | 20,8 %        |
| 2024 | 3.373,50                   | 2.667,50       | 26,5%         |

Fonte: IBGE – PNAD continua 2014 a 2024, IBGE – SIDRA de 2014 a 2024, adaptado pelos autores (2025)

A desigualdade salarial entre homens e mulheres permanece um desafio persistente no mercado de trabalho brasileiro. Em 2024, a diferença média de remuneração ultrapassou 20%, cenário que se manteve estável na última década, mesmo com avanços na participação feminina em diversos setores. (DIEESE, 2023a,



2023b, 2024b; IBGE, 2024, 2024b) Essa disparidade tem repercussões sociais e econômicas profundas, especialmente considerando que mulheres já chefiam praticamente metade dos lares brasileiros

**Impacto 1: Limitações para Gerações Futuras:** Como responsáveis financeiras por cerca de 51% das famílias brasileiras (IBGE, 2024, 2025), as mulheres enfrentam restrições na capacidade de prover melhores condições de vida para seus filhos, incluindo acesso à educação de qualidade e moradia adequada, uma vez que a renda reduzida resulta em investimentos menores em áreas essenciais, o que pode perpetuar ciclos de pobreza e limitar a mobilidade social das novas gerações, situação agravado nos lares monoparentais femininos, especialmente onde há ausência ou pouca contribuição de outros adultos. (Relatório Luz, 2021; Relatório Luz, 2022; Relatório Luz, 2023; Relatório Luz, 2024)

**Impacto 2: Aumento do Risco de Violência Doméstica:** A correlação entre vulnerabilidade financeira e exposição à violência doméstica é reconhecida em diversos estudos. Mulheres com menor remuneração têm maior dificuldade para conquistar autonomia econômica, tornando-se mais dependentes de parceiros e, frequentemente, permanecendo em relações abusivas por falta de meios próprios para sustento. Pesquisas apontam que mulheres vítimas de violência doméstica recebem até 19% a menos que aquelas que não sofrem agressões, e a perda pode chegar a 34% em contextos urbanos como Fortaleza, implicando ainda maior dependência e vulnerabilidade. (BRASIL, 2016; Cotrim et al., 2020; DIEESE, 2024b; Krawczun; Gomes; Souza, 2020; Pinheiro, 2023)

**Impacto 3: Redução do Potencial de Crescimento Econômico:** A manutenção da desigualdade de gênero no mercado de trabalho representa uma perda expressiva para a economia como um todo. Em 2024, estimou-se que, se as mulheres recebessem salários equivalentes aos dos homens, aproximadamente R\$ 95 bilhões a mais circulariam na economia brasileira (Agencia Gov, 2025).

Ao longo da década, esse valor acumulado ultrapassaria centenas de bilhões de reais, ampliando o consumo, os investimentos e, consequentemente, o Produto Interno Bruto (PIB). Estudos recentes indicam que a redução da desigualdade salarial contribuiria significativamente para o fortalecimento da economia, um acréscimo real de US\$ 12 trilhões adicionadas ao PIB mundial, melhoria dos indicadores sociais, um acréscimo que poderia significar 11% em desenvolvimento mundial. (McKinsey Company, 2024)

**Impacto 4: Progressão Profissional e Liderança:** A diferença salarial afeta diretamente o acesso das mulheres a cargos de chefia e liderança. Mesmo em setores com predomínio feminino, os homens ainda ocupam os postos mais valorizados e com maiores salários. Isso limita redes de influência, acesso a benefícios e perpetua estruturas organizacionais pouco equitativas, reduzindo a diversidade nos espaços estratégicos de decisão.





## 7. TETO DE VIDRO

Oliveira, Ryngelblum, (2025 p.11) Ressaltam que “a natureza invisível, porém real, dos obstáculos que impedem a ascensão a cargos de liderança, mesmo diante de qualificações equivalentes ou superiores”. A metáfora proposta encerra, em sua essência, as principais questões que condicionam a inserção da mulher no mercado de trabalho. Entre elas, destacam-se a sub-representação em posições de liderança, a persistência de desigualdades remuneratórias, a prevalência de preconceitos implícitos e a carência de redes institucionais de apoio que favoreçam a equidade de gênero. (Fernandez, 2019; Oliveira; Ryngelblum, 2025; Oliveira-Silva; Parreira, 2022; Souza; Vergolino, 2023).

A barreira estrutural de natureza sutil e invisível, porém suficientemente robusta para obstruir o acesso das mulheres aos cargos de liderança e às posições superiores na hierarquia organizacional, conforme evidenciado por Beltramini, Cepellos e Pereira (2022), manifestam-se desde os estágios iniciais da trajetória profissional, especialmente entre mulheres jovens, sendo intensificada por fatores como etarismo, estereótipos de gênero e ausência de redes de apoio institucional, afeta as mulheres como grupo, independentemente de sua habilidade ou qualificação, e impede avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero. (Carneiro; Frare; Gomes, 2019; Fernandez, 2019; Pinheiro, 2023).

Em contrapartida, os homens continuam sendo associados à racionalidade, à eficiência e à autoridade. Esse imaginário coletivo contribui para a naturalização de trajetórias desiguais, em que as realizações masculinas são interpretadas como produto da capacidade inata, enquanto as conquistas femininas tendem a ser atribuídas ao esforço desproporcional, à sorte ou a fatores externos. (Fernandes; Barros Neto, 2023; Hryniewicz; Vianna, 2018; Krawczun; Gomes; Souza, 2020; Maiato; Carvalho, 2020; Oliveira; Ryngelblum, 2025; Squicciarini, 2024)

Estes preconceitos e estereótipos permanecem como elementos estruturantes das desigualdades, sustentados pela persistência de normas socioculturais tradicionais. (Fernandes; Barros Neto, 2023; Figueiredo; Cavazotte, 2023), tais padrões reforçam a dissociação entre o feminino e o exercício do poder, construindo uma imagem social da mulher como emotiva, carente de competências e inadequada para funções de liderança. (BUTLER, 2018; DIEESE, 2024a; Leite et al., 2020; LIMA et al., 2017).

E estes operam de forma implícita na construção social das expectativas atribuídas a homens e mulheres, influenciando percepções sobre suas qualidades, prioridades e necessidades. (Ellemers, 2017; Fernandez, 2019; Hirata; Kergoat, 2007)

Essa assimetria revela um viés estrutural que compromete a equidade nas avaliações de desempenho e nas oportunidades de ascensão, onde a formação da cultura societal e os padrões organizacionais constituem fatores determinantes na perpetuação do fenômeno, ao reforçarem normas que dificultam o acesso das



mulheres a posições de liderança. (Cotrim et al., 2020; Leite et al., 2020; Oliveira-Silva; Parreira, 2022; Tokarski et al., 2020)

Ademais, nas sociedades ocidentais, a valorização da juventude acentua as discriminações interseccionais que afetam as mulheres, especialmente no que tange à idade e à sexualidade, jovens são mais vulneráveis a preconceitos precoces, o que compromete sua inserção e permanência no mercado de trabalho. (Leite et al., 2020; Maiato; Carvalho, 2020; RASEAM, 2025; Walby, 2012)

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas ao longo deste estudo evidenciam que as construções históricas e sociais associadas ao gênero desempenham um papel estruturante na desvalorização do trabalho feminino e na restrita presença de mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho brasileiro. Tais dinâmicas respondem diretamente à problemática proposta, revelando que os desafios enfrentados pelas mulheres são multifacetados e persistentes.

A investigação identificou que fatores como estereótipos de gênero, barreiras invisíveis (teto de vidro), sobreposição de jornadas e a ausência de redes institucionais de apoio continuam limitando o acesso equitativo das mulheres ao mercado de trabalho e à ascensão profissional. Tais barreiras não se relacionam à competência técnica, mas sim a uma cultura organizacional e social ainda marcada por preconceitos e assimetrias estruturais.

A análise dos dados da Agenda 2030 e ODS 5 reforça esse cenário, com resultados aquém das metas estabelecidas e retrocessos em políticas públicas essenciais. Isso aponta para a necessidade urgente de uma transformação cultural e institucional, que não apenas amplie o acesso das mulheres aos espaços de liderança, mas que também promova uma mudança de mentalidade em relação à valorização do trabalho feminino.

Dessa forma, conclui-se que os objetivos centrais deste estudo — compreender a evolução da participação feminina e mapear as políticas públicas voltadas à equidade de gênero — foram alcançados. No entanto, a trajetória rumo à igualdade no mercado de trabalho brasileiro permanece longa e exige ações coordenadas, sustentáveis e integradas entre governo, empresas, academia e sociedade civil.

## 6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA GOV. "Não existe nenhuma lógica as mulheres ganharem menos que os homens", afirma **Luiz Marinho**. [S.l.]: Agência Gov, 2025. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202504/201cnao-existe-nenhuma-logica-as-mulheres-ganharem-menos-que-os-homens201d-afirma-luiz-marinho#:~:text=Além%20disso%2C%20alcançada%20a%20igualdade,de%20R%24%203.755%2C01>.



Acesso em: 15 jul. 2025.

BARREIRA, Júlia. Mulheres em Cargos de Liderança no Esporte: Rompendo o Teto de Vidro ou Percorrendo o Labirinto? **Movimento**, Porto Alegre, v. 27, 30 dez. 2021.

BASTOS, M. et al. **MULHERES QUEEN BEE NA POLÍTICA BRASILEIRA?**: Uma investigação sobre a adequação à cultura masculinizada e perpetuação da hierarquia de gênero. SemeAd, 2024.

BELTRAMINI, E.; CEPellos, J.; PEREIRA, M. **Mulheres e liderança**: barreiras invisíveis e desafios organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 45–62, 2022.

BRASIL. Decreto nº 11.514, de 1º de maio de 2023. Institui Grupo de Trabalho Interministerial para a elaboração de proposta de Plano Nacional de Igualdade Salarial e Laboral entre Mulheres e Homens. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1 maio 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11514.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11514.htm). Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 4 jul. 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm). Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Movimento pela Igualdade no Trabalho é lançado com adesões de empresas e entidades**. Brasília, 7 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2025/abril/movimento-pela-igualdade-no-trabalho-e-lancado-com-adesoes-de-empresas-e-entidades>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Mulheres no mundo do trabalho é tema de novo curso oferecido pelo Ministério das Mulheres, MDHC e ENAP**. Brasília, 15 jan. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2025/janeiro/mulheres-no-mundo-do-trabalho-e-tema-de-novo-curso-oferecido-pelo-ministerio-das-mulheres-mdhc-e-enap>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça – 7ª edição**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/7a-edicao>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **3º Relatório de Transparência Salarial**: mulheres recebem 20,9% a menos do que os homens. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/3o-relatorio-de->



[transparencia-salarial-mulheres-recebem-20-9-a-menos-do-que-os-homens](#). Acesso em: 15 jul. 2025.

BUTLER, Judith. A desconstrução do gênero. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 15-35, 2005.

BUTLER, Judith. **Problemas de Gênero: Feminismo e Subversão da Identidade**. 16. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

CARNEIRO, Luziberto Barroso; FRARE, Anderson Betti; GOMES, Débora Gomes de. **Teto de Vidro: Um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de Mulheres Gestoras**. [S.l.: s.n.], 24 jul. 2019.

COTRIM, Luisa Rabioglio et al. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil**. [S.l.: s.n.], 2020.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DE SOUSA, Luana Passos; GUEDES, Dyeggo Rocha. A desigual divisão sexual do trabalho: Um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 30, n. 87, p. 123–139, 2016.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Igualdade salarial: impactos e desafios após a Lei nº 14.611/2023. **Boletim DIEESE**, n. 41, abr. 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletim/igualdade-salarial-abril-2024.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2025.

DIEESE. **Boletim Especial - 8 de março dia da mulher**: as dificuldades das mulheres chefes de família no mercado de trabalho. [S.l.]: [s.n.]. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2023/mulheres2023.html>. Acesso em: 14 jul. 2025.

DIEESE. **Boletim Especial - 8 de março dia da mulher**: Mulheres no mercado de trabalho: desafios e desigualdades constantes. São Paulo: [s.n.], 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2025.

DIEESE. **MULHERES**: Inserção no mercado de trabalho. [S.l.]: [s.n.]. Disponível em: [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br). Acesso em: 14 jul. 2025.

DIEESE. **Promovendo a Igualdade de Gênero**: Desafios e Perspectivas na Negociação e Progressão nas Carreiras Profissionais. São Paulo: [s.n.], 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2023/sinteseEspecial13.html>. Acesso em: 14 jul. 2025.

DIEESE. **Síntese Especial - A Lei da Igualdade salarial entre homens e mulheres Lei nº 1085, de 2023**. [S.l.]: [s.n.]. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2023/sinteseEspecial13.html>.



Acesso em: 14 jul. 2025.

ELLEMERS, Naomi. **Gender Stereotypes**. [S.l.: s.n.], 2017.

FERNANDES, D. C.; BARROS NETO, J. P. de. Obstáculos e expectativas de gênero na construção da carreira profissional na percepção das mulheres. **Revista Admpg**, Porto Alegre, v. 13, p. 1–13, 2023.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. **Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem?** [S.l.: s.n.], 2019. p. 79–103.

FIGUEIREDO, Patricia Maria; CAVAZOTTE, Flávia. Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, 2023.

GUIRALDELLI, Reginaldo. Adeus à divisão sexual do trabalho? Desigualdade de gênero na cadeia produtiva da confecção. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, DF, [S.l.]: [s.n.].

GUSTMANN, Beatriz et al. Percepção de carreira das mulheres: As barreiras no desenvolvimento da carreira na tecnologia. **ANPAD**, [S.l.], set. 2022.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 132, p. 595–609, dez. 2007.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331–344, set. 2018.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-sociais/genero-2024.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2025.

IBGE – PNAD Contínua. **Indicadores IBGE: pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua. PNAD contínua trimestral**. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento, 2013-. Trimestral. Corrente. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad\\_continua/default.shtm](https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/default.shtm). Acesso em: 15 jul. 2025.

IBGE. **Informações estatísticas: tabela 4093**. Plataforma SIDRA. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

IBGE. **Informações estatísticas: tabela 4096**. Plataforma SIDRA. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.



IBGE. **Informações estatísticas**: tabela 6371. Plataforma SIDRA. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

IBGE. **Informações estatísticas**: ODS 5 (Igualdade de gênero). Plataforma SIDRA. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

IBGE. **Estatísticas de Gênero**: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil. [S.l.]: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021.

IBGE. **Estimativas da população residente para os municípios brasileiros**. Rio de Janeiro: IBGE, 2014.

KRAWCZUN, Natalia Branco Lopes; GOMES, Magno Rogério; SOUZA, Solange de Cassia Inforzato de. Reforma trabalhista e desigualdade de gênero no Brasil: uma perspectiva jurídica e econômica. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, DF, p. 546–563, 2020.

LEITE, Matildes Francisca Pinto et al. Gênero, escolhas profissionais e estereótipos sexistas. **Revista FSA**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 281–305, 1 jan. 2020.

LEONE, Eugenia Troncoso. **Participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro no contexto do crescimento econômico com distribuição de renda (2004-2013)**. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/TD/TD363.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2025.

LIMA, Flaviane Izidro Alves de et al. A influência da construção de papéis sociais de gênero na escolha profissional. **Doxa: Revista Brasileira de Psicologia e Educação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, p. 33–50, 1 jun. 2017.

MACROTRENDS. **Brazil Population 1950-2025**. Disponível em: <https://www.macrotrends.net/countries/BRA/brazil/population>. Acesso em: 15 jul. 2025.

MAIATO, Alexandra Moraes; CARVALHO, Fernanda Antoniolo Hammes de. Os estereótipos de gênero relacionados à dimensão profissional nas representações dos/as estudantes adolescentes. **Revista Thema**, Pelotas, v. 17, n. 2, p. 509–523, 30 jun. 2020.

MARÇAL, Katrine. **O Lado Invisível da Economia**. São Paulo: Alaude, 2017. v. 1.

MARTINS, Heloísa Helena T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MCKINSEY; COMPANY. **Women in the Workplace 2024**: Designed Report. [S.l.: s.n.].

OLIVEIRA, Jucelaine Lopes de; RYNGELBLUM, Arnaldo. Desafios à equidade no mercado de trabalho: barreiras invisíveis e persistência de comportamentos. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, [S.l.], v. 14,





30 jun. 2025.

OLIVEIRA-SILVA, Ligia Carolina; PARREIRA, Vanessa Aparecida Diniz. Barriers and coping of women in predominantly male careers. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 30, n. 1, p. 1–14, 2022.

ONU. Economic and Social Council. **Review and appraisal of the implementation of the Beijing Declaration and Platform for Action and the outcomes of the twenty-third special session of the General Assembly**: report of the Secretary-General. New York: United Nations, 2019. Disponível em: <https://digitallibrary.un.org/record/3850087>. Acesso em: 15 jul. 2025.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW)**. Nova York, 1979. Ratificação pelo Brasil em 1º fev. 1984. Recomendações ao Estado brasileiro: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2024/junho/cedaw-divulga-recomendacoes-ao-estado-brasileiro-sobre-direitos-das-mulheres>. Acesso em: 15 jul. 2025.

PASSOS, Luana; GUEDES, Dyeggo Rocha. **Participação feminina no mercado de trabalho e a crise de cuidados da modernidade**: conexões diversas. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, jun. 2018. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8502/1/ppp\\_n50\\_participa%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8502/1/ppp_n50_participa%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 15 jul. 2025.

PINHEIRO, Luana. Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo federal entre 1999 e 2020. In: **Trajetórias da burocracia na Nova República**: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020). [S.l.]: Ipea, 2023. p. 371–405.

RASEAM. **Relatório Anual Socioeconômico da Mulher**. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/raseam-2025.pdf/view>. Acesso em: 29 mar. 2025.

SCHMIDT, Arilda. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 70-80, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 jul. 2025.

SOARES, Simaria de Jesus. Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. **Revista Ciranda**, Montes Claros, v. 3, n. 1, p. 1-13, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314>. Acesso em: 14 jul. 2025.



SOUZA, Vitória Bernardes de; VERGOLINO, Gabriela Maria Pinho Lins. Glass Ceiling Theory: An Investigation into Barriers to the Rise of Women in the Magistracy. **Revista Jurídica Facesf**, [S.l.], v. 5, 2023.

SQUICCIARINI, Mariagrazia. O Peso das palavras: a linguagem de gênero e a participação e o posicionamento das mulheres no mercado de trabalho. **Boletim Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**: n. 78, v. 30, n. 78, p. 203–215, 9 out. 2024.

TENOURY, Gabriel Nemer Cavalcanti Da Silva; MADALOZZO, Regina Carla; MARTINS, Sergio Ricardo. Diferença salarial e taxa de participação no mercado de trabalho Brasileiro: Uma análise a partir do sexo dos indivíduos. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 33–72, 1 jan. 2021.

TOKARSKI, Carolina Pereira et al. **Igualdade de Gênero**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2020.

WALBY, Sylvia. Violence and society: Introduction to an emerging field of sociology. **Current Sociology**, [S.l.], v. 61, n. 2, p. 95–111, 2012.

WORLDOMETER. **Brazil Population 2025**. Disponível em: <https://www.worldometers.info/world-population/brazil-population/>. Acesso em: 15 jul. 2025.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZANATTA, Jacir Alfonso; COSTA, Márcio Luis. Algumas reflexões sobre a pesquisa qualitativa nas ciências sociais. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 344-359, 2012.



## **FORMAÇÃO EMPREENDEDORA EM ADMINISTRAÇÃO: METODOLOGIAS ATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA AMAZÔNIA**

### **Resumo**

As Instituições de Ensino Superior (IES) enfrentam o desafio de alinhar o ensino às competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e às demandas contemporâneas da sociedade, como inovação, sustentabilidade e impacto social. Nesse contexto, este artigo analisa como metodologias ativas, associadas à curricularização da extensão, contribuem para o desenvolvimento de negócios socioambientais na Amazônia. Para tanto, adotou-se a estratégia metodológica do estudo de caso (Yin, 2015), com foco no Programa Gênese e no Amazon Hacking, iniciativas do CESUPA que promovem experiências imersivas de aprendizagem. A pesquisa é exploratória e explicativa (Gil, 2008), com abordagem qualitativa e documental, fundamentada em relatórios institucionais, observação de workshops e revisão bibliográfica. Os resultados indicam que a aplicação de metodologias como Aprendizagem Baseada em Projetos, Aprendizagem Baseada em Problemas, Team-Based Learning, Design Thinking e gamificação favorece o protagonismo estudantil, estimula a integração entre saberes acadêmicos e tradicionais e fortalece a curricularização da extensão. Entre 2022 e 2025, as ações envolveram mais de 600 estudantes de sete cursos de graduação, resultando em 76 projetos, dos quais 13 receberam apoio financeiro ou premiações. Tais experiências reforçam a contribuição direta para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 2, 3, 4, 6, 10, 11 e 12) e confirmam a pertinência da integração entre ensino, extensão e impacto social na formação de administradores. Conclui-se que metodologias ativas, articuladas a políticas públicas e ao contexto amazônico, constituem práticas pedagógicas inovadoras e replicáveis, capazes de alinhar formação acadêmica, empreendedorismo e desenvolvimento sustentável.

### **Palavras-chave**

Metodologias Ativas. Curricularização da Extensão. Negócios de Impacto socioambiental. Amazônia. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

## **1 INTRODUÇÃO**

A Amazônia, com seus 8,5 milhões de quilômetros quadrados, abrange territórios e biomas que se estendem por nove países da América Latina, sendo o Brasil responsável por 62% de toda essa área (Santos *et al.*, 2025). Por sua magnitude territorial, singular biodiversidade e relevância sociocultural, ocupa papel central nas agendas globais sobre desenvolvimento sustentável, mitigação das mudanças climáticas e novas estratégias para conservação ambiental. Nesse contexto, emerge a necessidade de soluções inovadoras que articulem conhecimento científico, práticas sociais e oportunidades econômicas. A formação de novos modelos de negócios de impacto socioambiental, fomentados a partir de uma educação que integre ensino, pesquisa e extensão, surge como uma resposta direta a esse desafio



Paralelamente, a educação superior no Brasil tem passado por mudanças significativas nas últimas décadas. O curso de Administração, terceiro mais procurado do país, representa cerca de 655 mil matrículas (BRASIL, 2024), o que reforça a relevância de refletir sobre a formação desses profissionais diante das novas demandas do mercado e da sociedade. Estudos recentes destacam a importância de repensar os métodos de ensino para desenvolver competências críticas, criativas e empreendedoras (Bernadinelli; Sauerbronn, 2017). Nesse sentido, as metodologias ativas de ensino emergem como alternativa promissora para promover um aprendizado mais dinâmico, participativo e conectado à realidade socioambiental, ainda que enfrentem desafios relacionados à adesão institucional, capacitação docente e resistência ao modelo tradicional (Silva; Santos, 2023).

No campo da Administração, tais metodologias ganham relevância adicional diante de mudanças regulatórias, como a atualização das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e a curricularização da extensão, que demandam a integração entre ensino, pesquisa e práticas comunitárias. Ao mesmo tempo, cresce o alinhamento entre universidades, políticas públicas e estratégias nacionais, como a Estratégia Nacional de Negócios de Impacto (ENIMPACTO), em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Essa convergência cria terreno fértil para iniciativas educacionais capazes de estimular negócios socioambientais e fortalecer a bioeconomia regional, especialmente em contextos estratégicos como a Amazônia.

Diante deste cenário, este artigo tem como objetivo geral demonstrar como metodologias ativas de ensino podem ser um catalisador para a criação de negócios de impacto socioambiental na Amazônia. A análise se aprofunda em dois pontos centrais: primeiro, evidencia como tais abordagens pedagógicas atendem às novas DCNs e à curricularização da extensão; segundo, apresenta um estudo de caso exemplar que ilustra o potencial prático dessa integração. Para construir essa argumentação, o texto explora as Diretrizes Curriculares, discute as metodologias ativas e a extensão como via de aplicação, e culmina na análise do campo de negócios de impacto como o horizonte para essa nova formação, antes de detalhar o caso prático.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para aprofundar a discussão proposta, este referencial teórico está estruturado em quatro pilares conceituais que se conectam. Inicia-se com a análise das Diretrizes Curriculares



Nacionais (DCN) de Administração, que estabelecem a necessidade da formação por competências. Em seguida, são apresentadas as Metodologias Ativas de Ensino como a principal abordagem pedagógica para atender a essa demanda. A terceira seção aborda a Curricularização da Extensão como o veículo institucional que permite aplicar tais metodologias em contextos reais. Por fim, discute-se o campo dos Negócios de Impacto, que se configuram como o resultado prático e o objetivo final da integração entre os pilares anteriores, especialmente no contexto amazônico.

## **2.1 Diretriz Curricular Nacional de Administração (DCN) e Desenvolvimento de Competências**

A Diretriz Curricular Nacional para os cursos de Administração (CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021) estabelece que a formação do profissional da área precisa prepará-lo para um contexto de transformação constante, digitalização acelerada e novas dinâmicas organizacionais e sociais. Para isso, é enfatizada a importância do desenvolvimento de competências que vão além do domínio técnico, incluindo aspectos atitudinais, comportamentais e éticos. Tais competências devem ser trabalhadas em articulação com metodologias que estimulem a capacidade de resolução de problemas reais, pensamento crítico, cooperação e protagonismo dos estudantes (Brasil, 2021).

Nesse sentido, o desenvolvimento de novos negócios que respondam a desafios socioambientais representa um endereçamento concreto às exigências postas pelas DCNs. Seu foco em competências comportamentais — como coragem, empatia, criatividade, trabalho em equipe e capacidade de execução — alinha-se diretamente ao perfil do egresso esperado para o curso de Administração (Brasil, 2021). Ao promover experiências vivenciais, o aprendizado se torna mais integrado e dialógico, conforme propõem abordagens de aprendizagem significativa e experiencial (Fink, 2013; Kolb, 1984). O processo abrange desde o "aprender a aprender" até a aplicação prática e a integração de ideias, aprimorando o relacionamento interpessoal e o engajamento dos alunos.

Iniciativas com essa finalidade contribuem para a formação de competências exigidas pelas DCNs e estimulam a articulação entre ensino, pesquisa e extensão ao propor soluções para problemas complexos, como a valorização de cadeias produtivas da bioeconomia. Ao mesmo tempo, ressignificam o papel do estudante, transformando-o em agente protagonista



de sua formação. Para responder a tais exigências, as metodologias ativas de ensino, apresentadas na próxima seção, emergem como a principal alternativa pedagógica.

## 2.2 Metodologias Ativas de Ensino

Nesse cenário de exigências curriculares, as Instituições de Ensino Superior (IES) enfrentam o desafio constante de aprimorar o processo de ensino-aprendizagem, seja pela incorporação de recursos tecnológicos, seja pela adoção de novas metodologias (Cassundé *et al.*, 2017; Masetto, 2012). Nesse contexto, torna-se essencial alinhar a formação às competências demandadas pelo mercado, como previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), que destacam a importância do desenvolvimento de habilidades como análise de cenários, resolução de problemas e liderança ética (Brasil, 2021).

As metodologias ativas de ensino configuram-se como estratégias eficazes nesse processo, ao colocar o estudante no centro da aprendizagem e estimular sua participação crítica e autônoma (Masetto, 2012). Entre as mais aplicadas no ensino de Administração e em iniciativas de educação empreendedora estão a Aprendizagem Baseada em Projetos (ABPj), a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL), a Aprendizagem Baseada em Equipes (TBL), o Design Thinking, além de práticas como gamificação e sala de aula invertida (Lopes Silva *et al.*, 2025; Spezia; Souza, 2023).

A ABPj incentiva os alunos a investigar e resolver problemas por meio do desenvolvimento de projetos, integrando competências técnicas e humanas e culminando em produtos significativos (Bender, 2012; BIE, 2008). A PBL, por sua vez, utiliza problemas reais ou simulados como ponto de partida para a aprendizagem, favorecendo o trabalho em equipe e a análise crítica (Ribeiro, 2022). Já o TBL, desenvolvido por Michaelsen, estrutura-se em três etapas — preparação, garantia da preparação e aplicação de conceitos — com foco em decisões coletivas e feedback contínuo (Parmelee *et al.*, 2012). O Design Thinking, proposto por Brown (2008), alia empatia, colaboração e experimentação, organizando-se em fases de inspiração, ideação e implementação. Complementarmente, a gamificação aplica elementos de jogos em contextos educacionais para promover engajamento e motivação, estimulando a participação ativa e o desenvolvimento de competências (Ramos; Vilela Junior, 2019; Vasconcelos; Rezende; Kohls-Santos, 2023).

Ao serem aplicadas em práticas extensionistas, essas metodologias ampliam seu potencial transformador, como será discutido a seguir.





## 2.3 Curricularização da Extensão

A curricularização da extensão, estabelecida pela Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018, determina que os cursos de graduação devem assegurar a integração entre ensino, pesquisa e extensão, destinando no mínimo 10% da carga horária total à prática extensionista. Tal política reflete a necessidade de aproximar a universidade da sociedade, garantindo que o conhecimento produzido no ambiente acadêmico dialogue diretamente com as demandas sociais, culturais e econômicas do território.

No contexto amazônico, a curricularização da extensão assume papel ainda mais relevante, considerando os desafios e potencialidades únicos da região. A prática extensionista, quando articulada a metodologias inovadoras de ensino, pode transformar-se em ferramenta pedagógica eficaz para estimular o protagonismo estudantil e a construção de soluções voltadas a problemas reais.

Além disso, as metodologias favorecem a interdisciplinaridade e a interação entre múltiplos atores sociais — comunidades locais, setor público, empresas e organizações da sociedade civil. Essa dinâmica está em consonância com o princípio da indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, pois promove não apenas a aplicação de conhecimentos acadêmicos, mas também a geração de novos saberes a partir do diálogo com a realidade social.

Assim, ao serem integrados aos currículos como práticas extensionistas, as metodologias possibilitam atender às exigências legais, ao mesmo tempo em que fortalecem o papel transformador do ensino superior no desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental.

## 2.4 Negócios de Impacto

A trajetória dos negócios de impacto se entrelaça com a busca por alternativas mais sustentáveis e justas. Movimentos globais, como o Grameen Bank de Muhammad Yunus e a rede Ashoka de Bill Drayton, consolidaram o campo do empreendedorismo social como uma prática ética e transformadora (Yunus, 2017; Drayton, 2011). No Brasil, consolidou-se o campo dos "Negócios de Impacto", definidos como empreendimentos que buscam intencionalmente gerar impacto socioambiental positivo e, ao mesmo tempo, operar com sustentabilidade econômica (Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, 2020).



Esses negócios se diferenciam por quatro princípios: (i) propósito explícito de gerar impacto; (ii) mensuração de resultados; (iii) geração de receita própria; e (iv) governança que considera as partes interessadas (Aliança, 2020). Sua lógica une propósito, escala e sustentabilidade financeira. No Brasil, a disseminação do tema ainda enfrenta desafios, embora os docentes da área de Administração se destaquem como pioneiros no campo (Fundação Setubal, 2024).

O fortalecimento desse ecossistema no país é impulsionado pela Estratégia Nacional de Negócios de Impacto (ENIMPACTO), que articula governo, sociedade civil, academia e setor privado para potencializar a atuação desses negócios (Brasil, 2017; Carvalho *et al.*, 2021). A consolidação do campo exige tanto capacidades institucionais quanto inovações pedagógicas que favoreçam novos arranjos, como hackathons e programas de ideação (Costa, 2023).

Assim, a integração entre as DCNs, as metodologias ativas e a extensão encontra expressão prática na formação de empreendedores e na criação de negócios de impacto. Experiências educacionais inovadoras assumem, portanto, um papel estratégico, pois unem a aceleração de negócios a processos reflexivos que fortalecem a ética e a capacidade de agir em prol de uma economia regenerativa e colaborativa, como será analisado no estudo de caso a seguir.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo adota a estratégia do estudo de caso, adequada para investigar fenômenos contemporâneos em profundidade e em seu contexto real (Yin, 2015). A análise concentra-se no Programa Gênese e em sua aplicação prática no Amazon Hacking, com foco nas dinâmicas pedagógicas, nas ferramentas utilizadas e nos resultados concernentes ao fomento de negócios de impacto socioambiental na Amazônia.

A pesquisa tem natureza exploratória, ao investigar o uso incipiente de metodologias ativas no desenvolvimento de negócios socioambientais, e explicativa, ao buscar compreender como e por que tais abordagens, associadas à formação empreendedora, potencializam a criação de negócios de impacto (Gil, 2008).

A coleta de dados foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa e documental, incluindo: (i) análise de registros institucionais do Programa Gênese e do Amazon Hacking



(relatórios, materiais pedagógicos e dados de participação); (ii) observação direta das atividades desenvolvidas nos workshops; e (iii) revisão bibliográfica sobre metodologias ativas, negócios de impacto e diretrizes curriculares. Essa triangulação de fontes buscou aumentar a confiabilidade e a validade dos achados (Zappellini; Feuerschütte, 2015).

A análise dos dados seguiu um procedimento indutivo, utilizando a técnica de análise temática (Braun; Clarke, 2006) para identificar, organizar e interpretar os principais padrões. As dimensões-chave consideradas foram: (i) desenho metodológico; (ii) articulação com políticas públicas, em especial a ENIMPACTO (Brasil, 2017); (iii) desenvolvimento de competências previstas nas DCNs (Brasil, 2021); e (iv) contribuições para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Na finalização do artigo, o texto foi revisado com o auxílio do assistente de IA ChatGPT-4 para aprimorar a clareza e a coesão textual, gerando sugestões de reformulação que foram avaliadas e incorporadas apenas quando preservavam o conteúdo original e o rigor acadêmico. A ferramenta também auxiliou na formatação das referências bibliográficas conforme as normas da ABNT. Ressalta-se que todo o processo foi supervisionado e as decisões finais foram de responsabilidade exclusiva dos autores.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Abaixo serão apresentados dois casos de como metodologias ativas de ensino podem ser um catalisador para a criação de negócios de impacto socioambiental na Amazônia.

### **4.1 Workshop Gênese**

O Programa Gênese integra a Jornada Amazônia, posicionando-se como a primeira etapa de um processo mais amplo de desenvolvimento de negócios de impacto na Amazônia Legal. Seu objetivo é despertar e formar talentos empreendedores, fortalecendo a base da cultura empreendedora antes do início de processos mais avançados de ideação e aceleração. A atuação nessa fase inicial é estratégica, considerando que o ecossistema de inovação da região está em amadurecimento e as lideranças articuladoras sendo mobilizadas e empoderadas para captar recursos, articular redes e desenvolver soluções contextualizadas para desafios locais (Carneiro *et al.*, 2024).

Nesse contexto, o Workshop Gênese foi concebido como ferramenta presencial de ativação e engajamento de talentos. Trata-se de uma formação de aproximadamente oito

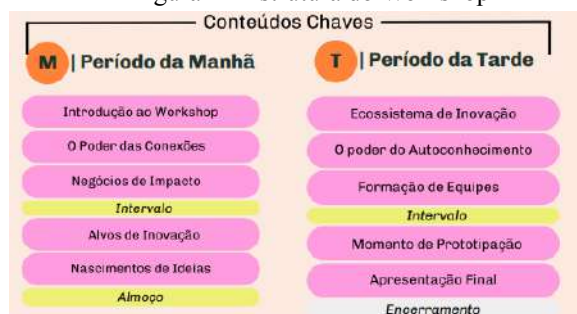


horas, realizada em formato imersivo, que combina atividades de inspiração, reflexão, cocriação e prototipação. Seu desenho metodológico é fundamentado em princípios das metodologias ativas de aprendizagem — Aprendizagem Baseada em Projetos (PjBL), Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL), Aprendizagem Baseada em Equipes (TBL) e Design Thinking — associadas a elementos de gamificação para estimular participação e engajamento contínuo (Ramos; Vilela Junior, 2019).

O público-alvo é composto desde jovens estudantes, até empreendedores, membros da comunidade local e professores interessados em desenvolver competências empreendedoras e socioambientais. Para garantir capilaridade e contextualização, o workshop adota um formato multiplicador: facilitadores locais, denominados “embaixadores”, são previamente introduzidos na metodologia para conduzir as atividades em diferentes regiões da Amazônia. Esse modelo assegura que cada edição mantenha a essência metodológica do Gênese, ao mesmo tempo em que incorpora elementos culturais e econômicos específicos de cada território onde o embaixador atua.

A estrutura do workshop se organiza em etapas sequenciais (Figura 1). Inicialmente, os participantes são introduzidos a conceitos de bioeconomia, negócios de impacto e empreendedorismo inovador, em uma fase de inspiração que busca ampliar repertórios e provocar reflexão sobre oportunidades e desafios regionais. Em seguida, ocorre a etapa de mapeamento de problemas, na qual os participantes identificam e priorizam desafios reais enfrentados por suas comunidades. Essa fase é conduzida de forma colaborativa, utilizando ferramentas visuais e dinâmicas de grupo que favorecem o pensamento sistêmico e a empatia com diferentes atores do território.

Figura 1 - Estrutura do Workshop



Fonte: Certi (2025)



Na sequência, a fase de ideação utiliza princípios do design thinking (Brown, 2008) para gerar soluções inovadoras para os problemas mapeados. Técnicas de brainstorming estruturado e seleção de ideias ajudam a refinar propostas com potencial de impacto positivo. A partir daí, os grupos passam para a prototipação (Figura 2), criando representações tangíveis ou narrativas detalhadas de suas soluções, de modo a viabilizar a comunicação e o teste inicial de conceitos. O processo culmina com a apresentação dos protótipos no formato *pitch*, estimulando habilidades de comunicação, síntese e argumentação.

Figura 2 - Materiais do Workshop Gênese



Fonte: Certi (2025)

A metodologia do workshop também integra práticas que estimulam o desenvolvimento de competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração, como pensamento crítico, resolução de problemas complexos, trabalho em equipe e postura ética (BRASIL, 2021). Além disso, a proposta conecta-se à curricularização da extensão, ao promover a interação entre comunidade acadêmica e sociedade civil em atividades de caráter formativo e transformador (Santos; Giordani, 2022).

Por sua natureza imersiva e participativa, o Workshop Gênese transcende o ensino de ferramentas e conceitos, buscando provocar nos participantes uma mudança de mentalidade em relação ao papel do empreendedor e da inovação no desenvolvimento regional. Ao final da experiência, espera-se que os participantes não apenas possuam ideias de negócios com



potencial socioambiental, mas também desenvolvam maior consciência sobre seu papel como agentes de transformação, alinhando prática empreendedora, propósito e impacto positivo.

Iniciativas educacionais imersivas e participativas, como o Workshop Gênese, buscam transcender o ensino técnico para conectar a prática empreendedora a objetivos maiores de desenvolvimento sustentável. Tais programas alinham-se diretamente ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico, especificamente à Meta 8.3, que visa promover o empreendedorismo, a criatividade e a inovação para apoiar atividades produtivas e o crescimento de novas empresas. Ao mesmo tempo, a metodologia do workshop, focada em provocar uma "mudança de mentalidade" e desenvolver a consciência dos participantes como "agentes de transformação", contribui de forma decisiva para o ODS 4 - Educação de Qualidade e sua Meta 4.7, que busca garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades para promover o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, a formação de novos empreendedores de impacto atua como uma ponte entre a educação de qualidade e a geração de crescimento econômico justo e sustentável.

Essa abordagem encontra potencialização direta na parceria interinstitucional com iniciativas colaborativas para ampliar escala e impacto, em plena aderência ao ODS 17 - Parcerias e Meios de Implementação, como o Amazon Hacking, que utilizou o workshop Gênese para potencializar a geração de soluções inovadoras voltadas à bioeconomia amazônica, dentro de sua jornada universitária.

Ao longo de um período de dois anos, entre agosto de 2023 e agosto de 2025, a iniciativa demonstrou um alcance significativo na Amazônia Legal. Foram realizados 51 workshops em 34 municípios de 7 estados, mobilizando 2.281 pessoas e resultando na capacitação direta de 1.642 talentos em empreendedorismo, bioeconomia e inovação. Para garantir a continuidade do impacto, foi estabelecida uma rede de 48 embaixadores multiplicadores nos territórios. O alto índice de aprovação da metodologia é refletido na nota de recomendação de 4,6 de 5, conferida pelos participantes. O Workshop Gênese mostra-se uma prática pedagógica potente, capaz de unir inovação, extensão universitária e impacto socioambiental, configurando-se como experiência replicável em outros contextos amazônicos e nacionais.

Para além dos números, os depoimentos qualitativos revelam o impacto do programa na percepção dos participantes sobre seu próprio potencial e sobre a economia local. Um dos





participantes relatou uma mudança de paradigma pessoal, afirmando que o workshop "mudou meu conceito sobre empreendedorismo e me fez sentir capaz de contribuir para a Bioeconomia regional" (Participante Anônimo 1). Outro participante destacou a eficácia da abordagem pedagógica ao afirmar que "a interação foi fundamental pra fixar a teoria. Além de incentivar o processo criativo como empreendedor" (Participante Anônimo 2).

Dentre esses resultados temos a aplicação da metodologia durante duas edições do Amazon Hacking, que é abordado na próxima seção em detalhes, evidenciando como a integração entre metodologias, redes regionais e eventos de inovação pode ampliar o alcance e a efetividade na mobilização de talentos e na criação de negócios de impacto.

#### **4.2 Amazon Hacking**

O Amazon Hacking é uma iniciativa do CESUPA que busca integrar três dimensões fundamentais: (i) empresas comprometidas com a sustentabilidade na Amazônia; (ii) comunidades locais e seus saberes tradicionais; e (iii) a produção científica e tecnológica, impulsionando a bioeconomia regional em diálogo com o cenário global. Nesse contexto, os estudantes são desafiados a desenvolver projetos de impacto a partir de problemas levantados pelas próprias comunidades, promovendo autonomia, cidadania e engajamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Entre 2022 e 2025, foram realizadas quatro edições do programa, em diferentes localidades da região metropolitana de Belém — Ilhas das Onças, Cotijuba, Combu e a capital —, envolvendo mais de 600 estudantes de sete cursos (Quadro 1). A metodologia adotada, denominada JORNADA, estrutura-se em quatro eixos — Imersão, Inovação, Mentoria e Entregas Ágeis — e é fundamentada no Design Thinking e na Aprendizagem Baseada em Projetos (PjBL). Esse modelo favorece a vivência prática de desafios reais, combinando o conhecimento acadêmico com a experiência de mentores de mercado.



Quadro 1: Cursos envolvidos no Amazon Hacking

| Anos                           | 2022                                             | 2023                                             | 2024                                                                                                              | 2025                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Participação dos Cursos</b> | Ciência da Computação e Engenharia da Computação | Ciência da Computação e Engenharia da Computação | Ciência da Computação, Engenharia da Computação, Publicidade e Propaganda, Administração e Engenharia de Produção | Administração, Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Computação, Engenharia Civil, Engenharia da Computação, Engenharia de Produção e Publicidade e Propaganda. |
| <b>Total</b>                   | 2                                                | 2                                                | 5                                                                                                                 | 7                                                                                                                                                             |

Fonte: Autores (2025).

Ressalta-se que o Amazon Hacking é um projeto que compõe a grade curricular obrigatória dos cursos, por meio da disciplina Projeto Integrado, assegurando a integração entre ensino, pesquisa e extensão, e contribuindo com o mínimo 10% da carga horária total à prática extensionista, conforme determinado pela Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018.

Parte da etapa de Imersão, realizada em parceria com a Jornada Amazônia, inclui a realização do Workshop Gênese, no qual os participantes são introduzidos a conceitos de bioeconomia e negócios de impacto, além de desenvolverem competências em prototipação e comunicação de ideias. Esse momento se mostrou essencial, especialmente para estudantes sem formação em negócios, por ampliar sua compreensão sobre a viabilidade de empreendimentos socioambientais na região.

Com a entrada dos cursos de Administração, Publicidade e Engenharia de Produção em 2024, o programa ampliou o foco, estimulando os grupos não apenas a propor soluções sociais, mas também a refletir sobre modelos de negócios sustentáveis. Nessa fase, destacaram-se 76 equipes, com 356 estudantes capacitados em dois anos (Quadro 2), que apresentaram 76 projetos inovadores, dos quais 13 receberam investimento, apoio a fundo perdido ou premiações. As propostas abrangeram desde cadeias produtivas da bioeconomia até soluções para mobilidade urbana e saneamento básico, evidenciando a aderência direta a ODS como Fome Zero (ODS 2), Saúde (ODS 3), Educação de Qualidade (ODS 4), Água Limpa (ODS 6), Redução das Desigualdades (ODS 10), Cidades Sustentáveis (ODS 11) e Consumo e Produção Responsáveis (ODS 12).



Quadro 2: Participantes Amazon Hacking no Workshop Gênese

| Ano  | Alunos inscritos | Alunos participantes |
|------|------------------|----------------------|
| 2024 | 133              | 109                  |
| 2025 | 295              | 247                  |

Fonte: Autores (2025).

Além dos resultados quantitativos, o Amazon Hacking proporcionou ganhos qualitativos relevantes. Os participantes desenvolveram competências previstas pelas DCNs do curso de Administração, como resolução de problemas complexos, pensamento crítico, trabalho em equipe e liderança ética, consolidando a curricularização da extensão como estratégia pedagógica. Contudo, persistem desafios, como a dificuldade de transformar algumas ideias em modelos de negócios financeiramente sustentáveis e a necessidade de fortalecer o apoio em gestão para além da fase de prototipagem.

De forma geral, o Amazon Hacking demonstra que metodologias ativas, quando integradas a políticas públicas e à realidade local, podem não apenas potencializar a formação acadêmica, mas também estimular a criação de um ecossistema de inovação socioambiental na Amazônia, conectando comunidades, universidades e mercado em torno de soluções de impacto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo partiu de uma encruzilhada fundamental: de um lado, a Amazônia, com sua urgência socioambiental e seu potencial para uma nova bioeconomia; de outro, a formação em Administração, desafiada a se reinventar diante da transformação digital e de um novo imperativo de sustentabilidade. O objetivo central foi, portanto, investigar e inspirar caminhos para que a educação em gestão se tornasse uma força motriz na criação de negócios de impacto. Hoje, ao final desta jornada, podemos afirmar que os caminhos não só existem, como já estão sendo trilhados.

A resposta foi encontrada na práxis, na articulação virtuosa entre teoria e ação. O referencial teórico construiu o mapa, conectando o mandato das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) às ferramentas pedagógicas das metodologias ativas, usando a curricularização da extensão como veículo para chegar ao seu destino: o fomento a negócios de impacto, um campo fortalecido no Brasil por políticas públicas como a Estratégia Nacional



de Negócios de Impacto (ENIMPACTO). O estudo de caso do Programa Gênese e do Amazon Hacking demonstrou que este mapa é navegável. Os objetivos específicos foram plenamente atendidos ao evidenciar que dinâmicas como PjBL, Design Thinking e gamificação não são apenas técnicas didáticas, mas sim catalisadores para o desenvolvimento das competências essenciais ao administrador do século XXI: um profissional capaz de resolver problemas complexos, liderar com empatia e agir de forma ética e colaborativa.

Para além das métricas de projetos e premiações, o impacto mais profundo reside no intangível: na transformação da mentalidade dos estudantes. Observamos a transição do aluno-espectador para o profissional-protagonista, consciente de seu poder e de sua responsabilidade como agente de mudança. Essa nova geração de administradores não está sendo formada apenas para gerir recursos, mas para regenerar ecossistemas, fortalecer comunidades e alinhar o sucesso econômico à justiça social e ambiental. Eles aprendem na prática que o futuro da governança corporativa reside na capacidade de criar valor compartilhado, conectando o local ao global e a inovação tecnológica aos saberes ancestrais, em plena consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Contudo, a jornada da inovação educacional não é isenta de desafios. A resistência a novos modelos pedagógicos, a necessidade de capacitação docente contínua e a busca por métricas de impacto mais sofisticadas são fronteiras reais, que foram identificadas como limitações deste estudo. No entanto, esses obstáculos não diminuem os resultados; pelo contrário, eles reforçam a urgência de persistir, de ampliar a pesquisa e de ousar experimentar. Eles nos lembram que a transformação é um processo contínuo, não um evento isolado.

Em última análise, este artigo argumenta que o futuro da Administração está sendo semeado hoje, em salas de aula que se expandem para a floresta, em hackathons que conectam digitalização e bioeconomia, e em jovens que ousam empreender com propósito. Ao responder às diretrizes curriculares com inovação pedagógica e impacto real, programas como os analisados não apenas cumprem uma função educacional; eles oferecem um vislumbre de um novo paradigma para a gestão. Para as pesquisas futuras, fica o chamado para monitorar o legado dessas iniciativas e para construir pontes interinstitucionais ainda mais robustas. Fica, acima de tudo, a inspiração para que cada universidade, cada curso de Administração e cada futuro gestor se reconheça como parte indispensável da construção de uma economia mais justa, regenerativa e profundamente humana.



## 6 REFERÊNCIAS

BENDER, W. N. **Aprendizagem Baseada em Projetos**: Educação Diferenciada para o Século XXI. Porto Alegre: Penso, 2014.

BERNADINELLI, R. P.; SAUERBRONN, J. F. R. Contribuições do Macromarketing para a formação de administradores: podemos melhorar o ensino de marketing em cursos de administração? **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 3, p. 558-593, 2017. Acesso em: 29 ago. 2025.

BIE, Buck Institute for Education. **Aprendizagem Baseada em Projetos**: guia para professores do ensino fundamental e médio. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior 2023**: Notas Estatísticas. Brasília, DF: INEP, 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 31 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes Curriculares - Cursos de Graduação**. Brasília, DF: Ministério da Educação, [20--]. Disponível em:

<https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/normas-classificadas-por-assunto/diretrizes-curriculares-cursos-de-graduacao>. Acesso em: 15 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Estratégia Nacional de Economia de Impacto (Enimpecto)**. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, [2024?]. Disponível em:

<https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/enimpecto>. Acesso em: 15 ago. 2025.

BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 84-92, jun. 2008.

Disponível em:

<https://designthinkingmeite.web.unc.edu/wp-content/uploads/sites/22337/2020/02/Tim-Brown-Design-Thinking.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2025.

CARNEIRO, L. C. D. R.; ALMADA, H. K. S.; CAVALCANTE, R. B. L. Educação empreendedora para o desenvolvimento sustentável na Amazônia: uma avaliação do Programa Gênese. **Revista de Administração Contemporânea**, 28, e240182, 2025.

CARNEIRO, L. C. **Entre duas naturezas: contribuições da educação ao ar livre pela aventura para a formação em administração**. 2022. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Florianópolis, 2022. Disponível em:

<http://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/0000a4/0000a42f.pdf>. Acesso em: 25 maio 2023.



CARVALHO, A. P. *et al.* A Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO) e o seu papel no ecossistema brasileiro de impacto. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 4, 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/175>. Acesso em: 15 ago. 2025.

CASSUNDÉ, F. R. S. A.; MENDONÇA, J. R. C.; BARBOSA, M. A. C. A influência das condições institucionais no desenvolvimento de competências eletrônicas dos professores para o ensino na EAD: proposição de um modelo analítico. **Avaliação**, Campinas, v. 22, n. 2, p. 469-493, 2017.

CERTI. **Desenvolvimento da arquitetura de um ecossistema de inovação para criação de valor compartilhado na Amazônia e subsídios ao Fundo Amazônia para o desenvolvimento de um novo produto de impacto (Relatório Técnico)**. Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras, 2020.

DRAYTON, B. **Collaborative Entrepreneurship. How Social Entrepreneurs Have Learned to Tip the World by Working in Global**. 2011.

FUNDAÇÃO JOSÉ LUIZ EGYDIO SETÚBAL. Departamento de Pesquisa. **Monitoramento - Rede Academia: Relatório Descritivo**. São Paulo: Fundação José Luiz Egydio Setúbal, 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.  
INSTITUTO LEGADO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL. **Ensino de Negócios de Impacto no Brasil**. [S. l.]: Instituto Legado, 2019. Disponível em: <https://institutolegado.org/downloads/ens-brasil-ebook.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2025.

LOPES SILVA, S.; MEIRELLES ANDRADE, D.; TONELLI, D. F. O uso de metodologias ativas na educação empreendedora: uma revisão sistemática da literatura. **Gestão & Regionalidade**, v. 41, p. e20258952, 2025. DOI: 10.13037/gr.vol41.e20258952. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/8952](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/8952). Acesso em: 30 ago. 2025.

MASETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2012.

MATHIAS, A. L. T. C.; SOUZA, A. G. V. de; RIBEIRO, M. de M. S. C. When social enterprise ecosystem shapes national public policy: examining Brazil's national impact economy strategy. **International Journal of Public Sector Management**, v. 37, n. 3, p. 370-387, 2024. DOI: 10.1108/IJPSM-06-2023-0170.

PARMELEE, D.; MICHAELSEN, L. K.; COOK, S.; HUDES, P. D. Team-based learning: a practical guide: AMEE guide no. 65. **Medical Teacher**, v. 34, n. 5, p. e275-e277, 2012.

RAMOS, A. B.; VILELA JUNIOR, D. C. A utilização de gamificação para o ensino de gestão de projetos. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 8, n. 20, p. 25-49, 2019.





RIBEIRO, L. R. de C. **Aprendizagem baseada em problemas (PBL): uma experiência no ensino superior**. São Carlos: EdUFSCar, 2022.

SANTOS, Amanda Scherer; GIORDANI, Mara de Oliveira. A curricularização da extensão como princípio formativo e pedagógico: um diálogo entre a universidade e a sociedade. *Revista Conexão UEPG*, v. 18, p. 1-16, 2022.

SILVA, A. L. G. da; SANTOS, Y. O. dos. Metodologias ativas de ensino em Administração e Ciências Contábeis: um estudo bibliométrico entre 2011 e 2021. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 17, n. 2, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/index.php/revistagesec/article/view/374>. Acesso em: 29 ago. 2025.

SPEZIA, R. A.; SOUZA, J. C. L. de. Metodologias ativas de ensino em administração e ciências contábeis: um estudo bibliométrico entre 2011 e 2021. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 4, p. 5170–5191, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i4.1975. Acesso em: 29 ago. 2025.

VASCONCELOS, N. M.; REZENDE, R. C. de A.; KOHLS-SANTOS, P. Gamificação – uma possibilidade de engajamento e protagonismo dos estudantes. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 6, n. 12, p. 1-17, jan./jul. 2023. DOI: 10.55892/jrg.v6i12.459.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres: o microcrédito e a batalha contra a pobreza no mundo**. 12. reimpr. São Paulo: Ática, 2017.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.



## GASTO PÚBLICO SETORIAL: UM COMPARATIVO ENTRE O MODELO DE GESTÃO DE SAÚDE NO BRASIL E NO REINO UNIDO

Orientador(a): Mara Águida Porfírio Moura

Discente: Robert Junio Torres de Carvalho

### Resumo

Este estudo realiza uma análise comparativa entre o Sistema Único de Saúde (SUS), no Brasil, e o *National Health Service* (NHS), no Reino Unido, com foco no gasto público setorial e na eficiência de gestão. Ambos os sistemas compartilham princípios de universalidade, integralidade e equidade, mas apresentam diferenças relevantes em financiamento, cobertura e desempenho. O NHS é financiado majoritariamente por impostos gerais, com maior previsibilidade orçamentária, enquanto o SUS depende de um modelo federativo tripartite, marcado por desigualdades regionais e subfinanciamento crônico. A pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, adotou metodologia quali-quantitativa, com base em revisão bibliográfica e documental, abordando indicadores como expectativa de vida, mortalidade infantil, cobertura vacinal, recursos humanos e infraestrutura. Os resultados apontam que, embora ambos enfrentem desafios estruturais, o NHS apresenta maior eficiência administrativa, enquanto o SUS revela potencial de aprimoramento a partir da adaptação de práticas britânicas.

### Palavras-chave

Palavras-chave: Saúde pública. Gestão em saúde. Gasto público. Eficiência.

## 1 INTRODUÇÃO

A saúde é um direito social fundamental e um dos pilares do desenvolvimento humano e da coesão social. A Organização Mundial da Saúde define-a como um estado completo de bem-estar físico, mental e social, superando concepções puramente biológicas e ampliando o olhar para os determinantes políticos, econômicos e culturais que estruturam a vida em sociedade (OMS, 2006).

No Brasil, essa compreensão foi consolidada na 8ª Conferência Nacional de Saúde, em 1986, e posteriormente inscrita na Constituição Federal de 1988, que instituiu a saúde como direito de todos e dever do Estado, garantindo acesso universal e igualitário às ações e serviços públicos (Brasil, 1988; Roque; Lima; Silva Oliveira; Pagotto, 2020). Em termos institucionais, esse marco resultou na criação do Sistema Único de Saúde (SUS), uma das mais abrangentes políticas de saúde universal do mundo, cujo caráter democrático e inclusivo é frequentemente apontado como instrumento de cidadania e combate às desigualdades sociais (Kriege, 2023).

O modelo brasileiro encontra inspiração histórica no *National Health Service* (NHS), sistema público de saúde do Reino Unido criado em 1948, que se tornou referência mundial por seus princípios de universalidade, equidade e integralidade (Anderson *et al.*, 2022). Assim como o SUS, o NHS nasceu em um contexto de demandas sociais por maior intervenção estatal, sendo estruturado como política pública financiada predominantemente por impostos gerais (Nicolletti; Faria, 2017).

O presente estudo parte de uma problemática recorrente no debate público nacional: a percepção de que o SUS seria ineficiente, incapaz de atender de forma satisfatória às expectativas da população. Tal percepção, entretanto, carece de análise empírica que considere não apenas os resultados do sistema, mas também a relação entre gastos, estratégias de gestão e desempenho. Questiona-se, portanto, se o SUS é de fato ineficiente, se os gastos em saúde no Brasil guardam proporcionalidade com os resultados alcançados, e se lições oriundas do modelo britânico poderiam ser adaptadas ao contexto brasileiro, de modo a promover maior eficiência na aplicação dos recursos públicos (Giovanella, 2012; Anandaciva, 2023).

A escolha do Reino Unido como país de comparação justifica-se por diferentes razões. Em primeiro lugar, trata-se de uma nação com nível de desenvolvimento econômico e social avançado, mas que, assim como o Brasil, enfrenta desafios estruturais na gestão do orçamento público, incluindo déficit fiscal e elevados níveis de endividamento (Countryeconomy, 2022).



Em segundo lugar, ambos os sistemas compartilham a lógica de universalidade no acesso à saúde, o que os torna comparáveis do ponto de vista institucional, ainda que existam diferenças importantes em termos de financiamento, estrutura de governança e resultados obtidos (Guidini, 2012; Chioro; Staff, 2014; Menicucci, 2014). Finalmente, o NHS é considerado uma das principais experiências internacionais de política pública de saúde, tendo influenciado a formulação do próprio SUS, o que reforça a pertinência de uma análise comparativa (Kriege, 2023).

A relevância deste trabalho encontra-se, portanto, em dois planos complementares. No plano acadêmico, busca-se contribuir para o debate sobre políticas de saúde, aproximando estudos comparativos que exploram modelos distintos de gestão pública em contextos nacionais diversos. No plano social e político, o estudo responde a uma demanda concreta: compreender de que maneira os recursos públicos em saúde são aplicados, em que medida resultam em serviços de qualidade, e quais estratégias podem ser adaptadas para aprimorar o atendimento oferecido à população brasileira.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa consiste em realizar um estudo comparativo entre os modelos de gestão de saúde pública no Brasil e no Reino Unido, com foco no gasto público setorial. Os objetivos específicos incluem: (i) revisar a literatura acerca da trajetória histórica, institucional e financeira do SUS e do NHS; (ii) identificar pontos de convergência e divergência na alocação e gestão dos recursos; (iii) avaliar se o sistema britânico apresenta maior eficiência na utilização dos gastos; e (iv) investigar estratégias ou instrumentos de gestão que possam, com as devidas adaptações, ser considerados para o contexto brasileiro.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, de natureza bibliográfica, baseada em fontes acadêmicas, documentos oficiais e relatórios institucionais. A escolha desse delineamento justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade os conceitos e modelos de gestão, bem como pela intenção de oferecer uma análise comparativa a partir de dados secundários. Como enfatizam Lakatos e Marconi (2003), Prodanov e Freitas (2013) e Gil (2017), a introdução deve situar o leitor no contexto do problema, explicitar os objetivos da pesquisa e indicar, ainda que de forma sintética, a abordagem metodológica adotada — o que se observa neste estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Modelo de Gestão em Saúde no Reino Unido**

O NHS (National Health Service), serviço de saúde do Reino Unido, foi estabelecido em 1948, e é um marco na história dos sistemas de saúde, sendo fundamentado nos princípios de universalidade, equidade e integralidade. Sua gênese, entretanto, é anterior à sua formalização: a Lei Nacional de Seguros de 1911 já previa um sistema de seguros para trabalhadores industriais, garantindo-lhes acesso a serviços de médico de família (Anderson *et al.*, 2022).

Essa legislação precursora lançou as bases para um sistema mais abrangente e universal. Desde sua criação, o NHS operou de forma semelhante na Inglaterra, Escócia e País de Gales, com a Irlanda do Norte mantendo um modelo semiautônomo. Inicialmente, o plano era descentralizar os serviços, transferindo a responsabilidade para os municípios. Essa mudança, porém, não se concretizou devido à resistência da classe médica, que preferia o modelo de remuneração por captação, ou seja, pelo número de pacientes cadastrados (Nicolletti; Faria, 2017).

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, o NHS passou por reformas de caráter liberalizante, com o objetivo de introduzir elementos de mercado privado no sistema de saúde



do Reino Unido. Essas reformas, impulsionadas por Margaret Thatcher, visavam aumentar a eficiência e a responsabilidade na gestão dos recursos, sendo segregadas as funções de compradores e prestadores, através do conhecido "mercado interno" (Anderson *et al.*, 2022).

Contudo, como aponta Nicolletti e Faria (2017), a solidez dos princípios do NHS impediu a sua descaracterização e o sistema manteve seu caráter público, financiado por impostos. Embora existam diferenças na forma como o NHS é estruturado e operado nos diferentes países que compõem o Reino Unido, incluindo nuances na legislação e na responsabilidade parlamentar, poucas diferenças eram notadas pelos usuários até o processo de descentralização de 1999, quando o parlamento da Escócia ganhou maiores poderes políticos e administrativos (Anderson *et al.*, 2022).

A partir desse momento, as principais divergências se concentraram na rejeição, no País de Gales e na Escócia, da divisão entre “fornecedor” e “comprador” de serviços, com ambos adotando um sistema baseado na colaboração. A Irlanda do Norte manteve essa separação, mas, devido a uma população relativamente pequena e opções limitadas de provedores, a relação se assemelha mais a governança e supervisão do que a um modelo de comissionamento (Anderson *et al.*, 2022). Essa diversidade de modelos regionais demonstra a capacidade de adaptação do NHS às necessidades e características específicas de cada localidade. A crise financeira internacional de 2008 impactou o NHS através da implementação, em 2010, de políticas de austeridade no orçamento público, com o objetivo de reduzir os gastos do governo.

Observou-se que essa mercantilização resultou em fragmentação, desorganização e complexidade para o sistema regulatório de saúde. Em contrapartida, a Irlanda do Norte permanece como o único sistema em que tanto a saúde quanto a assistência social estão integradas, embora haja movimentos em direção à integração em outros locais. Na Escócia, a lei de 2014 (Public Bodies – Joint Working) permitiu às autoridades locais integrar os sistemas de saúde e assistência social. A Inglaterra também se direcionou a abandonar a competição, com os Sistemas de Cuidado Integrado (ICS) evoluindo e envolvendo parcerias entre os conselhos locais e as organizações pertencentes ao NHS, para planejar e entregar serviços de saúde (Anderson *et al.*, 2022).

Essas iniciativas de integração refletem a crescente conscientização da importância de abordar as necessidades de saúde de forma holística e coordenada. O financiamento do NHS provém principalmente dos impostos, com uma pequena contribuição do sistema de seguridade social. Os cidadãos britânicos pagam apenas pela prescrição medicamentosa ambulatorial. O repasse de recursos é feito por um critério per capita, ajustado por fatores populacionais e epidemiológicos. A maior parcela dos recursos é destinada a cuidados emergenciais, enquanto áreas como clínica médica e saúde mental recebem uma menor porção (Nicolletti; Faria, 2017).

## 2.2 Modelo de Gestão em Saúde no Brasil

O Sistema Único de Saúde (SUS), modelo de saúde pública brasileira, surgiu em meio a um cenário de intensas transformações políticas e socioeconômicas, em paralelo à evolução do Brasil, refletindo as mudanças de regimes e a busca por uma saúde pública mais abrangente e equitativa (Guidini, 2012).

Conforme definido no artigo 4º da Lei nº 8.080/90, o SUS é o conjunto articulado de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta, bem como pelas fundações mantidas pelo poder público e, de forma complementar, pela iniciativa privada (Chioro; Staff, 2014).

Essa definição abrange uma ampla gama de serviços, desde a promoção da saúde e a prevenção de doenças até o tratamento e a reabilitação. Em sua essência, o SUS pode ser





caracterizado como um sistema de saúde que busca atender toda a população brasileira de forma universal e igualitária, em consonância com o princípio fundamental de que a saúde é um direito de todos e dever do Estado (MENICUCCI, 2014).

Nesse sentido, o SUS representa uma ruptura com o modelo anterior, que vinculava o acesso à saúde à inserção no mercado de trabalho formal, perpetuando desigualdades e exclusões. Seus princípios (universalidade, integralidade e equidade) visam à democratização do acesso aos serviços de saúde, que se tornam um direito de cidadania, e não apenas um benefício previdenciário. Ademais, o sistema é descentralizado, o que tende a ampliar a cobertura e a participação dos municípios na gestão da saúde, fortalecendo a capacidade de resposta às necessidades locais (Guidini, 2012).

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu diversos pontos cruciais para a saúde, incluindo a visão da saúde como parte da seguridade social; o reconhecimento da saúde como direito social e universal; a definição das ações e serviços de saúde como de relevância pública; a liberdade da iniciativa privada para atuar na saúde de forma complementar, reconhecendo a importância do setor privado; e a proibição de destinação de recursos públicos a instituições privadas com fins lucrativos. Dessa forma, a Constituição de 1988 garantiu um grande reordenamento na área sanitária, tanto do ponto de vista ideológico (princípios universais do SUS) quanto institucional (a partir da própria criação do SUS) (Menicucci, 2014).

Esse texto constitucional representou um avanço considerável, dentro daquilo que era possível e com os atores do momento, se tornando referência mundial em termos de política e base jurídico-constitucional (Chioro; Staff, 2014).

O processo de regulamentação do SUS foi concluído com a aprovação das Leis nº 8.080/90 e nº 8.142/90, que detalharam as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, bem como sua organização e funcionamento. Além disso, foram criadas, dentro das constituições estaduais e leis orgânicas municipais, adaptações à lei nacional, a fim de criar um ambiente de pactuação das políticas de saúde dentro de todas as esferas do poder executivo (Chioro; Staff, 2014).

Essas leis estabeleceram a descentralização, a regionalização e a hierarquização como princípios organizativos do SUS, visando à maior eficiência, equidade e participação social na gestão da saúde. A implementação do SUS iniciou-se no mesmo ano da aprovação da Lei Orgânica da Saúde, em 1990. Esta lei, além de especificar as atribuições e a forma de organização do SUS, definia os papéis institucionais de cada esfera governamental, sua estrutura de financiamento e as regras de transferência de recursos entre os níveis de governo, através dos fundos de saúde. Além desta, a lei nº 8.142, também aprovada nesse ano, veio completar a democratização do acesso à saúde, ao incluir a participação da comunidade na gestão do SUS e tratar sobre as transferências intergovernamentais na área da saúde, instituindo os conselhos de saúde (Guidini, 2012).

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se por sua natureza básica, pois tem como finalidade ampliar o conhecimento teórico sobre os sistemas públicos de saúde do Brasil (SUS) e do Reino Unido (NHS), sem que haja, necessariamente, uma aplicação prática imediata. Conforme definem Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa básica visa aprofundar saberes existentes e gerar novos conhecimentos, fundamentando-se em teorias e conceitos, com vistas a enriquecer a compreensão científica de determinado objeto de estudo. Nesse sentido, o presente trabalho busca compreender a estrutura e a eficiência dos dois sistemas, contribuindo para o campo da saúde pública por meio de uma análise fundamentada e sistematizada.

Quanto à abordagem metodológica, adota-se uma estratégia quali-quantitativa, ou seja,



qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa permite a interpretação aprofundada das estruturas, políticas e práticas dos sistemas estudados, baseando-se na análise de discursos, documentos, diretrizes institucionais e literatura especializada. Por sua vez, a abordagem quantitativa é utilizada para examinar dados estatísticos, como expectativa de vida, mortalidade infantil, cobertura vacinal e número de profissionais de saúde por mil habitantes, possibilitando identificar padrões, contrastes e tendências relevantes. Segundo Prodanov e Freitas (2013), o método qualitativo investiga aspectos subjetivos e complexos da realidade, enquanto o método quantitativo recorre à mensuração numérica e à análise objetiva dos dados, sendo ambos complementares na produção de conhecimento científico.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, conforme a classificação de Gil (2002). É exploratória na medida em que busca proporcionar maior familiaridade com o tema, possibilitando a formulação de questões e a compreensão aprofundada dos sistemas de saúde analisados, sobretudo em relação à sua organização, gestão e desempenho. Também é descritiva, pois objetiva caracterizar de forma sistemática e detalhada o funcionamento do SUS e do NHS, incluindo aspectos como estrutura administrativa, financiamento, cobertura assistencial, recursos humanos, acesso à atenção básica e indicadores de desempenho.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa é bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002), fundamenta-se em material já publicado, como livros, artigos científicos e relatórios acadêmicos, proporcionando uma base teórica consolidada para o estudo. Boccato (2006) complementa que esse tipo de pesquisa visa à resolução de um problema com base em referenciais teóricos diversos, favorecendo a análise crítica das contribuições disponíveis na literatura.

Já a pesquisa documental, conforme Flick (2008), utiliza fontes primárias institucionais, como legislações, planos nacionais de saúde e relatórios governamentais, que, embora semelhantes à bibliografia convencional, requerem um exame mais criterioso por parte do pesquisador para serem validadas como evidência científica.

A metodologia proposta segue uma sequência estruturada. Inicialmente, realiza-se a caracterização individual dos sistemas SUS e NHS, com base em seus contextos históricos, formas de financiamento, modelos de gestão, mecanismos de acesso e principais políticas públicas. Na etapa seguinte, procede-se à comparação entre os dois modelos, utilizando critérios previamente definidos: modelo de gestão; acesso e cobertura; recursos humanos e infraestrutura; e desempenho dos sistemas. Esses critérios foram selecionados com o objetivo de permitir uma análise comparativa ampla e multifatorial, que leve em conta diferentes dimensões da gestão e da entrega de serviços públicos de saúde.

## **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **4.1 Coleta, Triagem e Seleção dos Dados**

A coleta de dados deste estudo foi orientada por procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental, conforme descrito por Gil (2017), que destaca a importância da seleção criteriosa de fontes secundárias previamente publicadas e reconhecidas pela comunidade científica.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em bases acadêmicas consolidadas: o portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Google Acadêmico e a base Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), selecionadas por sua ampla cobertura na área da saúde pública e pela disponibilidade de publicações nacionais e internacionais relevantes. A opção por essas bases





buscou garantir acesso a produções acadêmicas com revisão por pares e a documentos técnicos de alta credibilidade.

O recorte temporal compreende os anos de 2021 a 2024, justificando-se pelo contexto pós-pandêmico, período no qual os sistemas de saúde foram amplamente debatidos, reavaliados e documentados em relação à sua capacidade de resposta, eficiência e cobertura assistencial.

Foram utilizados como critérios de inclusão: a pertinência ao objeto de estudo; a publicação em periódicos revisados por pares; a consistência teórico-metodológica dos artigos; e a sua inserção em veículos reconhecidos na área da saúde coletiva e saúde pública. Em consonância com os procedimentos indicados por Lakatos e Marconi (2003), buscou-se garantir rigor e objetividade ao processo de seleção.

Os descritores aplicados nas buscas foram: “NHS e SUS comparação”, “NHS e SUS eficiência”, “NHS comparison between systems”, “NHS eficiência/efficiency”, “SUS comparação” e “eficiência do SUS”, os quais foram combinados de forma cruzada para aumentar a precisão dos resultados.

Na base de dados da CAPES, foram identificados os seguintes resultados:

Quadro 1. Artigos encontrados na base de dados da CAPES.

| Artigos | Descritores                                                                   | Observações                                                      |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 01      | NHS e SUS comparação                                                          | Produção nacional, não revisado por pares                        |
| 01      | NHS e SUS eficiência                                                          | Produção nacional, não revisado por pares                        |
| 26      | Eficiência do SUS                                                             | Produção nacional, revisado por pares                            |
| 06      | Comparações SUS                                                               | Produção nacional, revisado por pares                            |
| 206     | Eficiência do NHS OR NHS SYSTEM efficiency                                    | Revisados por pares, área da saúde, não produzidos nacionalmente |
| 219     | Comparação entre sistemas envolvendo o NHS/comparison between nhs and systems | Revisados por pares, área da saúde, não produzidos nacionalmente |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

No Google Acadêmico, a busca retornou:

Quadro 2. Artigos encontrados na base de dados do Google Acadêmico.

| Artigos | Descritores                                | Observações                           |
|---------|--------------------------------------------|---------------------------------------|
| 113     | NHS e SUS comparação                       | Artigos de revisão                    |
| 45      | NHS e SUS eficiência                       | Artigos de revisão, produção nacional |
| 1960    | Eficiência do SUS                          | Artigos de revisão, produção nacional |
| 1480    | Comparações envolvendo o SUS               | Artigos de revisão                    |
| 26      | Eficiência do NHS                          | Artigos de revisão                    |
| 19      | Comparação entre sistemas envolvendo o NHS | Artigos de revisão                    |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Na base LILACS, os resultados foram os seguintes:

Quadro 3. Artigos encontrados na base de dados LILACS.

| Artigos | Descritores                                | Observações                       |
|---------|--------------------------------------------|-----------------------------------|
| 01      | NHS e SUS comparação                       | Produção nacional, área da saúde  |
| 0       | NHS e SUS eficiência                       | Sem artigos localizados           |
| 50      | eficiência do SUS                          | Produção nacional                 |
| 02      | eficiência do NHS/NHS efficiency           | Produção nacional e não nacional, |
| 183     | comparação do SUS                          | Produção nacional                 |
| 01      | comparação entre sistemas envolvendo o NHS | Produção nacional                 |



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

## 4.2 ANÁLISE COMPARATIVA

Com base nos dados coletados, procedeu-se à triangulação dos resultados, conforme recomendado por Prodanov e Freitas (2013), que enfatizam essa técnica como estratégia para aumentar a confiabilidade e a validade dos achados. O processo envolveu: a consolidação dos artigos identificados; a exclusão de duplicatas; e a leitura criteriosa dos resumos e palavras-chave, com foco na aderência aos objetivos da pesquisa. A seleção final dos materiais foi intencional, teórica e criticamente fundamentada, conforme os critérios definidos anteriormente.

Complementando os dados bibliográficos, foram selecionados documentos e relatórios de organizações internacionais com expertise reconhecida em avaliação de sistemas de saúde, entre eles: a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o relatório Health Systems in Transition (HiT) do Observatório Europeu de Políticas e Sistemas de Saúde e estudos do Nuffield Trust.

Os critérios para inclusão desses documentos envolveram: (i) publicação no período de 2021 a 2024; (ii) foco em aspectos centrais como modelo de gestão, acesso, cobertura, recursos humanos, infraestrutura e desempenho dos sistemas de saúde; e (iii) comparabilidade entre sistemas universais (NHS e SUS), permitindo aprofundamento das análises.

A etapa de análise interpretativa partiu de uma leitura analítica e categorial dos materiais, identificando dimensões temáticas recorrentes, tais como: estrutura organizacional, financiamento, atenção primária, distribuição de profissionais e indicadores de efetividade. Os conteúdos foram organizados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa e os critérios de comparação definidos na metodologia.

Essa abordagem configurou uma análise multifatorial, ao contemplar diversas dimensões do objeto de estudo, em consonância com a complexidade que envolve a avaliação de sistemas públicos de saúde. Conforme argumentam Lakatos e Marconi (2003), a análise científica deve considerar variáveis interdependentes para permitir uma compreensão mais abrangente da realidade estudada. Nesse sentido, a abordagem multifatorial se justifica pela necessidade de captar a totalidade da experiência dos sistemas analisados, não apenas em seus aspectos formais, mas em seu funcionamento prático e nos resultados que efetivamente entregam à população.

Quadro 4. Artigos selecionados para a comparação entre o SUS e o NHS.

| Título da Obra                                                          | Autor (es)               | Ano  |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------|
| Financiamento da Saúde no Brasil: Perspectivas dos estados e municípios | Pereira, <i>et al.</i>   | 2025 |
| Health at a Glance 2023: OECD INDICATORS                                | OECD, 2023               | 2023 |
| United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland                    | WHO, 2023                | 2023 |
| Organização e funcionamento do SUS                                      | Márcio Augusto Gonçalves | 2021 |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

## 4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.3.1 MODELO DE GESTÃO

#### Financiamento

Tanto o Sistema Único de Saúde (SUS), no Brasil, quanto o National Health Service (NHS), no Reino Unido, são sistemas públicos que asseguram o acesso universal à saúde.



Ambos compartilham o princípio da cobertura baseada na necessidade clínica e não na capacidade de pagamento, sendo financiados majoritariamente por recursos públicos arrecadados por meio da tributação. Contudo, suas estruturas federativas, mecanismos de arrecadação e formas de repasse divergem significativamente em função de seus contextos históricos e institucionais (BRASIL, 2022a; BRASIL, 2025; OECD, 2023; Smith *et al.*, 2022).

O NHS é financiado quase integralmente por impostos gerais, sendo os principais o imposto de renda, as contribuições para a seguridade social (National Insurance) e o imposto sobre valor agregado (VAT). Esses tributos representam a maior parte da arrecadação destinada à saúde. A receita é centralizada pela autoridade fiscal britânica (HMRC) e redistribuída pelo Tesouro (HM Treasury) às administrações de saúde dos países constituintes do Reino Unido, seguindo critérios definidos, como a fórmula de Barnett. O modelo concentra as decisões fiscais em nível nacional, mas permite autonomia administrativa regional para a organização dos serviços de saúde (Smith *et al.*, 2022, p. 61–63).

No caso brasileiro, o SUS é sustentado por um modelo de financiamento tripartite, que envolve a participação da União, dos Estados e dos Municípios. Cada esfera de governo tem responsabilidades específicas em termos de financiamento e gestão, com base em normas legais e pactuações intergovernamentais. Os recursos devem constar no orçamento da Seguridade Social e são executados por meio de fundos específicos de saúde. Essa descentralização visa adaptar as políticas às realidades locais, mas também impõe desafios de coordenação e equidade, sobretudo em regiões com menor capacidade fiscal (Brasil, 2022a).

Enquanto o NHS apresenta uma estrutura mais centralizada de arrecadação e repasse, o SUS depende de mecanismos federativos complexos, nos quais a União tem papel central, mas os Estados e Municípios também devem aportar recursos próprios. A distribuição no NHS ocorre segundo critérios técnicos nacionais e considera a demanda populacional, enquanto no SUS a alocação está vinculada a metas pactuadas nos instrumentos de planejamento ascendente, como os planos municipais e estaduais de saúde (Brasil, 2025; Smith *et al.*, 2022, p. 62–63).

Ambos os sistemas preveem fontes privadas de financiamento como complementares, embora em proporções diferentes. No Reino Unido, os pagamentos diretos do bolso e os seguros voluntários são limitados, utilizados principalmente para serviços como odontologia, oftalmologia e acesso mais rápido a tratamentos. No Brasil, há maior peso relativo dos gastos privados, com planos de saúde suplementares e desembolsos diretos por parte da população, em especial nas áreas com maior dificuldade de acesso ao SUS (Brasil, 2025; Smith *et al.*, 2022, p. 63).

Apesar das diferenças, tanto o SUS quanto o NHS buscam garantir a proteção financeira da população diante das necessidades de saúde, com modelos redistributivos que priorizam a equidade. O NHS se destaca por sua centralização orçamentária e baixo nível de gastos diretos da população. Já o SUS, embora fortemente estruturado por princípios universais, enfrenta desafios estruturais ligados ao subfinanciamento crônico, às desigualdades regionais e à dependência das transferências federais, o que compromete a efetividade da equidade no acesso (Brasil, 2025; OECD, 2023, P. 138).

### **Orçamento total da saúde, em valores correntes e em % do PIB, 2022.**

O gasto total em saúde corresponde à soma de todas as despesas realizadas no setor, abrangendo tanto o financiamento público quanto o privado, além dos pagamentos diretos feitos pelas famílias (OECD/WHO, Health at a Glance: Europe 2022).

Já o gasto em saúde como percentual do PIB expressa a proporção do produto interno bruto destinada ao setor, permitindo avaliar o peso da saúde dentro da economia nacional e facilitando comparações entre diferentes países (Oecd/Who, Health at a Glance: Europe 2022).



Tabela 1 - Orçamento total da saúde, em valores correntes e em % do PIB, 2022.

|                            | UK       | BRA                       |
|----------------------------|----------|---------------------------|
| Orçamento (em moeda local) | £ 292 bi | R\$ 929,5 <sup>1</sup> bi |
| Orçamento (em % do PIB)    | 11,05%   | 9,14%                     |

Fonte: World Bank Group (via Organização Mundial da Saúde), 2025.

<sup>1</sup>Nota: o valor em reais equivale a porcentagem do PIB de 2022 em dólares, conforme a fonte. O valor equivalente a um dólar (US\$) em 30/12/2022 é R\$ 5,21.

### Orçamento por origem de recurso, em %

No Reino Unido, o financiamento do sistema de saúde provém majoritariamente de recursos públicos, principalmente impostos gerais e contribuições sociais. Segundo os dados mais recentes, cerca de 83% das despesas correntes em saúde são cobertas por fundos governamentais, enquanto os desembolsos diretos das famílias representam aproximadamente 13% e os seguros voluntários apenas 2% (Ocde, 2023).

Já no Brasil, o cenário é distinto: apenas 44% do gasto em saúde tem origem pública, enquanto 29% correspondem a desembolsos diretos das famílias e 22% a planos privados voluntários. Assim, observa-se maior dependência de recursos privados no modelo brasileiro (Ocde, 2023).

Tabela 2 - Orçamento por origem de recurso, em %, 2023.

|                                   | UK | BRA |
|-----------------------------------|----|-----|
| Público                           | 83 | 44  |
| Desembolso direto (Out of pocket) | 13 | 29  |
| Seguro Voluntário                 | 2  | 22  |
| Outros                            | 2  | 5   |

Fonte: OECD (2023), Health at a Glance 2023.

### Gasto Per Capita

O nível de gasto per capita em saúde reflete tanto as necessidades individuais quanto populacionais por cuidados médicos, sendo influenciado por fatores demográficos, sociais, econômicos, bem como pela forma de organização e financiamento dos sistemas de saúde de cada país. A maior parte desses gastos é financiada por esquemas governamentais ou seguros obrigatórios, enquanto o restante provém de contribuições voluntárias ou desembolsos diretos das famílias (OCDE, 2023).

Tabela 3 - Gasto em saúde per capita do Reino Unido e do Brasil, 2020-2022.

|      | UK<br>(em PPP US\$) | BRA<br>(em PPP US\$) |
|------|---------------------|----------------------|
| 2020 | 4.816,15            | 680,77               |
| 2021 | 5.612,05            | 768,27               |
| 2022 | 5.035,62            | 848,57               |

Fonte: World Bank Group (via Organização Mundial da Saúde), 2025.

### Gestão Administrativa

A gestão administrativa dos sistemas públicos de saúde, tanto no Reino Unido, por meio do *National Health Service* (NHS), quanto no Brasil, pelo Sistema Único de Saúde (SUS), envolve planejamento, execução, direção e controle em áreas como gestão de suprimentos, controle de estoques, controle patrimonial, suporte logístico e gestão de recursos humanos. Apesar de contextos distintos, ambos os sistemas buscam eficiência no uso dos recursos públicos e a continuidade da prestação dos serviços de saúde, garantindo atendimento de qualidade à população (GONÇALVES, 2021; NHS ENGLAND, 2025a; NHS SCOTLAND, 2025a; NWSSP, 2025a; BSO, 2025).





No NHS Inglaterra, a *NHS Supply Chain* centraliza a aquisição e distribuição de materiais, medicamentos e equipamentos para hospitais e unidades de saúde, assegurando padronização, eficiência e custo-benefício. Na Escócia, o *NHS National Services Scotland* (NSS) define prioridades de aquisição ética e sustentável, seguindo o *Procurement Strategy* 2024–2028. No País de Gales, o NWSSP gerencia depósitos regionais e utiliza captura automática de dados. Na Irlanda do Norte, o PaLS centraliza compras e logística. No SUS, a gestão de suprimentos coordena o fluxo de materiais, compra, estocagem e distribuição (Gonçalves, 2021; NHS England, 2025a; NHS Scotland, 2025a; NWSSP, 2025a; BSO, 2025).

O controle de estoques é essencial para garantir a disponibilidade contínua de insumos. No NHS, sistemas informatizados como *Inventory Management System*, eESS (Escócia) e eAteb (País de Gales) monitoram os estoques, reduzem desperdícios e permitem previsão de demanda. No SUS, a legislação de licitações regula o controle, assegurando a oferta de materiais essenciais e evitando mau uso dos recursos. A gestão eficiente de estoques garante que programas e serviços de saúde possam funcionar continuamente, sem interrupções (Gonçalves, 2021; NHS England, 2025a; NHS Scotland, 2025b; NWSSP, 2025b).

O controle patrimonial busca rastrear, conservar e otimizar os ativos de cada sistema. No NHS, os registros abrangem equipamentos médicos, imóveis e veículos, com auditorias internas e externas para assegurar conformidade e manutenção preventiva. No SUS, o controle patrimonial inclui bens permanentes com durabilidade superior a dois anos, seguindo normas federais, estaduais e internas, com registros contábeis e físicos. Ambos os sistemas visam prolongar a vida útil dos ativos e evitar perdas ou mau uso (Gonçalves, 2021; NHS England, 2025b; NHS Scotland, 2025b; NWSSP, 2025b; BSO, 2025).

O suporte logístico monitora toda a cadeia de distribuição de insumos. No NHS, medicamentos, vacinas e equipamentos chegam de forma eficiente aos pontos de atendimento, com centros regionais de distribuição e monitoramento contínuo. No SUS, o suporte logístico envolve planejamento, armazenagem e entrega dos Insumos Estratégicos em Saúde (IES), garantindo que cheguem no tempo adequado para assegurar a qualidade do atendimento. Essa coordenação logística é crucial para evitar rupturas no fornecimento e manter a continuidade da assistência (GONÇALVES, 2021; NHS ENGLAND, 2025a; NHS SCOTLAND, 2025a; NWSSP, 2025a; BSO, 2025).

A gestão de recursos humanos no NHS utiliza o *Electronic Staff Record* (ESR) na Inglaterra, o eESS na Escócia e o eAteb no País de Gales, integrando folha de pagamento, desenvolvimento profissional e gestão de carreira. O modelo *Agenda for Change* padroniza remuneração, progressão e capacitação da força de trabalho. Na Irlanda do Norte, a BSO gerencia contratação, folha e capacitação. No SUS, profissionais com autonomia técnica organizam o fluxo do trabalho, com estratégias de recrutamento, retenção, capacitação e avaliação de desempenho, atendendo à complexidade do setor (Gonçalves, 2021; NHS England, 2025c; 2025d; NHS Scotland, 2025b; NWSSP, 2025b; BSO, 2025).

Apesar das diferenças em centralização, informatização e padronização, tanto o NHS quanto o SUS buscam integrar eficiência administrativa à prestação de serviços universais e gratuitos. A análise comparativa permite identificar boas práticas, desafios e oportunidades de intercâmbio de experiências entre países, contribuindo para aprimorar a gestão pública e fortalecer a qualidade do atendimento em sistemas de saúde complexos (Gonçalves, 2021; NHS England, 2025a; NHS Scotland, 2025a; NWSSP, 2025a; BSO, 2025).

#### **4.3.2 ACESSO E COBERTURA**

##### **Atenção Primária**



A atenção primária à saúde é considerada o alicerce dos sistemas de saúde no Reino Unido e no Brasil, sendo responsável por acolher e responder às necessidades mais frequentes da população. Embora inseridos em contextos históricos, institucionais e culturais distintos, ambos os países compartilham a concepção da atenção primária como porta de entrada preferencial, organizadora da rede assistencial e promotora da integralidade do cuidado (Smith *et al.*, 2022; Brasil, 2022a; Giovanella, 2021).

No Reino Unido, a atenção primária exerce três funções principais: constitui o primeiro ponto de contato com os serviços, oferece continuidade no acompanhamento de condições comuns e regula o acesso a níveis mais especializados. Esse modelo se mantém estável desde a criação do NHS e continua vigente nos diferentes países que compõem o Reino Unido, mesmo após os processos de descentralização administrativa. A função de regulação do acesso, embora presente em outros sistemas, é mais formalizada no modelo britânico (SMITH *et al.*, 2022).

No Brasil, a atenção primária à saúde também se organiza como porta de entrada do SUS, com uma abordagem que prioriza a escuta, o vínculo e o cuidado ao longo do tempo. O objetivo é responder de forma integral às necessidades de saúde da população, articulando ações de promoção, prevenção, tratamento e reabilitação. A Estratégia Saúde da Família é a principal forma de organização desse nível de atenção, estruturando-se em equipes multiprofissionais fixas com atuação territorial (Brasil, 2022a; Giovanella, 2021).

Ambos os países adotam modelos que valorizam o trabalho em equipe e a integração entre profissionais de diferentes áreas. No Reino Unido, a atenção primária passou a ser entendida como um esforço coletivo de clínicos gerais, enfermeiros, parteiras, farmacêuticos, dentistas, optometristas e agentes comunitários, atuando de maneira coordenada no território. Em alguns casos, organizações voluntárias também colaboram, especialmente em temas como saúde mental e cuidados prolongados (Smith *et al.*, 2022).

De forma semelhante, o modelo brasileiro também aposta na composição de equipes interdisciplinares com médicos generalistas, enfermeiros, técnicos e agentes comunitários de saúde. Essa atuação coletiva fortalece o vínculo com os usuários e permite o conhecimento aprofundado das realidades locais. O cuidado prestado não se restringe ao atendimento pontual, mas busca intervir nos determinantes sociais da saúde e construir soluções centradas nas pessoas e nos territórios (Brasil, 2022a; Giovanella, 2021).

O acesso gratuito à atenção primária está assegurado nos dois países. No Reino Unido, qualquer residente pode se registrar em uma clínica geral sem custos diretos, sendo atendido conforme a capacidade de cada unidade. Os serviços oferecidos incluem desde exames de rotina até encaminhamentos especializados, passando por ações preventivas e promoção da saúde. Apesar de variações locais, essa rede é a base do cuidado contínuo da população (Smith *et al.*, 2022).

No Brasil, os serviços da atenção básica também são gratuitos e universais, com foco no acompanhamento familiar e comunitário. O escopo das ações vai do diagnóstico precoce ao cuidado de condições crônicas, da atenção materno-infantil à vacinação, além de ações intersetoriais voltadas à melhoria das condições de vida da população. A presença capilarizada das equipes no território permite um cuidado mais próximo e sensível às especificidades locais (Giovanella, 2021).

Nos dois contextos, a pandemia acelerou mudanças na forma de prestar cuidado. No Reino Unido, o uso de tecnologias digitais ampliou a oferta de atendimentos remotos, gerando benefícios de acesso para parte da população, mas também desafios, especialmente entre idosos com menor letramento digital. A tendência atual é adotar um modelo híbrido, que combine consultas presenciais e virtuais conforme as necessidades dos pacientes (Smith *et al.*, 2022).





O Brasil também enfrentou adaptações durante o período pandêmico, com reorganização das equipes e ampliação do uso de ferramentas digitais e protocolos de cuidado. Ainda assim, manteve-se o foco na territorialização, na escuta e no acompanhamento contínuo das famílias, reconhecendo os limites estruturais que persistem no país, como a desigualdade na distribuição de profissionais e a fragilidade de infraestrutura em algumas regiões (Brasil, 2022a; Giovanella, 2021).

Ambos os sistemas enfrentam desafios para garantir a presença e fixação de profissionais em áreas menos assistidas. No Reino Unido, a escassez de clínicos gerais tem levado à adoção de políticas de incentivo e à ampliação de equipes multiprofissionais. Na Inglaterra e no País de Gales, formaram-se redes de atenção primária que compartilham recursos humanos e promovem o cuidado colaborativo em territórios definidos (Smith *et al.*, 2022).

No Brasil, há também esforço para garantir maior equidade na presença das equipes da Estratégia Saúde da Família, especialmente por meio de programas de provimento de profissionais em regiões de difícil acesso. Apesar de avanços na ampliação da cobertura e na institucionalização da atenção básica, ainda há obstáculos relacionados ao financiamento, à gestão e à valorização dos trabalhadores. O fortalecimento da atenção primária continua sendo fundamental para consolidar o SUS como sistema público, universal e resolutivo Brasil, (2022a; Giovanella, 2021).

### **Cobertura**

O Sistema Único de Saúde (SUS) e o National Health Service (NHS) apresentam semelhanças fundamentais por serem sistemas públicos universais, mas diferem em aspectos de cobertura populacional, escopo de serviços e profundidade de proteção financeira.

Quanto à amplitude, o SUS garante acesso universal e integral a todos os cidadãos brasileiros e residentes, independentemente de contribuição prévia ou situação socioeconômica, sendo um direito constitucional (Brasil, Constituição Federal, 1988; Lei nº 8.080/1990). Já o NHS assegura cobertura a residentes legais do Reino Unido, com base em necessidade clínica e sem relação com a capacidade de pagamento, garantindo elevada proteção contra riscos financeiros (UK Government, 2021e).

No entanto, diferentemente do SUS, o NHS estabelece distinções para visitantes estrangeiros, cobrando por determinados tratamentos não emergenciais e impondo barreiras para não residentes habituais, especialmente no caso da assistência à maternidade, embora haja isenções para refugiados, solicitantes de asilo e grupos vulneráveis (Wise, 2019; Campbell, 2018).

Em relação ao escopo, o SUS possui uma lista explícita e ampliada de ações e serviços que abrangem promoção, prevenção, tratamento, reabilitação e vigilância sanitária e epidemiológica, regulamentada por políticas nacionais e pactos interfederativos (Ministério da Saúde, 2023). O NHS, por sua vez, não apresenta uma lista única e fechada de benefícios; sua legislação define categorias amplas e permite que conselhos regionais determinem, localmente, quais tratamentos financiar, o que pode gerar desigualdade territorial (“loteria de código postal”) em procedimentos eletivos e de alta complexidade (Mason, 2005; Fertility Fairness, 2021; Royal College of Surgeons of England, 2014).

Ambos os sistemas buscam reduzir variações injustificadas por meio de diretrizes clínicas e avaliação de custo-efetividade — no Brasil, coordenadas pelo CONITEC, e no Reino Unido, por organismos como NICE e a *Scottish Intercollegiate Guidelines Network*.

Quanto à profundidade, o SUS oferece serviços gratuitos no ponto de uso, incluindo consultas, internações, cirurgias, medicamentos essenciais, exames, terapias, atenção



domiciliar e cuidados paliativos, não havendo coparticipações diretas para o usuário, embora existam custos indiretos e limitações de oferta em algumas regiões (Ministério da Saúde, 2023).

O NHS também oferece grande parte dos serviços gratuitamente no ponto de acesso, abrangendo prevenção, tratamento, reabilitação e cuidados paliativos, mas prevê pagamentos *out-of-pocket* para prescrição de medicamentos (na Inglaterra), serviços odontológicos, optometria e alguns tratamentos privados ou sociais, que representam cerca de 16,7% do gasto total em saúde, sendo os cuidados de longa duração 5,3% (NHS England, 2021p). Assim, embora ambos proporcionem elevada proteção financeira, o SUS é mais uniforme na gratuidade, enquanto o NHS mantém alguns pagamentos que podem impactar o acesso de populações de baixa renda.

### 4.3.3 RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUTURA

#### Médicos e enfermeiros: números e distribuição

Tanto no Reino Unido quanto no Brasil, o crescimento do número de profissionais de saúde ao longo das últimas décadas foi marcado por avanços quantitativos significativos, porém com desafios estruturais na formação, retenção e distribuição equitativa desses profissionais. No Reino Unido, o NHS contava com cerca de 144 mil profissionais em 1948, e o número de médicos hospitalares por habitante aumentou de 1,4 por 2.000 pessoas em 1949 para 5,1 em 2023. Em contrapartida, o número de clínicos gerais (GPs) permaneceu praticamente estagnado ao longo do tempo, sem acompanhar o crescimento populacional. (Nuffield Trust, 2024)

No Brasil, entre 1990 e 2024, o número de médicos mais que quadruplicou, passando de 131.278 para 576.000 profissionais, um aumento de 339%, enquanto a população cresceu 42% no mesmo período. Isso significa que o crescimento de médicos foi oito vezes superior ao da população, com uma média anual de expansão de 5%, cinco vezes maior que a taxa populacional de 1%. O crescimento mais acelerado ocorreu entre 2022 e 2023, com um incremento de 6,5%. (CFM, 2024)

Apesar do aumento expressivo na força de trabalho médica, ambos os países enfrentam problemas de formação e retenção. No NHS, a formação de enfermeiros e GPs é marcada por elevadas taxas de evasão. Apenas 3 a cada 5 estudantes de enfermagem completam o curso e ingressam no NHS, e são necessários dois postos de formação para cada GP que efetivamente se qualifica. Além disso, apenas 56% dos médicos em treinamento básico permanecem no serviço após oito anos. No Brasil, embora o número de médicos tenha aumentado consideravelmente, a expansão do ensino médico não garantiu uma distribuição equitativa dos profissionais no território nacional. (Nuffield Trust, 2024; CFM, 2024)

As disparidades regionais são um desafio crítico em ambos os contextos. No Reino Unido, Londres apresenta a maior taxa de vacâncias (11,6%), enquanto o Sudoeste possui a menor (6,7%). Além disso, regiões mais carentes da Inglaterra têm menos GPs por habitante em comparação com áreas mais ricas. Da mesma forma, no Brasil, o Sudeste concentra 51% dos médicos, com uma densidade de 3,76 médicos por mil habitantes, superando a média nacional de 2,81, enquanto o Norte possui apenas 1,73 médicos por mil habitantes. O Nordeste também está abaixo da média, com 2,22, enquanto Sul (3,27) e Centro-Oeste (3,39) apresentam indicadores superiores à média nacional. (Nuffield Trust, 2024; CFM, 2024)

Essa desigualdade se acentua quando observadas as diferenças entre capitais e cidades do interior. No Brasil, as capitais apresentam uma média de 7,03 médicos por mil habitantes, enquanto nas cidades do interior esse índice cai para 1,89. Vitória (ES) registra a maior densidade do país, com 18,68, contrastando com o interior do Amazonas, onde a razão é de apenas 0,20 médicos por mil habitantes. Esses dados evidenciam que, em ambos os países, o



aumento do número de profissionais de saúde não foi acompanhado por uma política eficaz de distribuição e fixação em áreas de maior necessidade. (CFM, 2024)

Tabela 4 - Quantidade de médicos e enfermeiros (totais, por habitante) no Reino Unido e Brasil.

|                                | UK      | BRA     |
|--------------------------------|---------|---------|
| Total de médicos (as)          | 133.833 | 572.960 |
| Total de enfermeiros (as)      | 357.628 | 690.917 |
| Médicos (as) por 1.000 hab.    | 1,97    | 2,76    |
| Enfermeiros (as) por 1000 hab. | 5,28    | 3,32    |

Fonte: Nuffield Trust (para dados do Reino Unido); CFM e COFEN (para dados do Brasil), 2023.

### Infraestrutura Hospitalar e Tecnológica

A análise comparativa da infraestrutura hospitalar do NHS no Reino Unido e do SUS no Brasil evidencia diferenças estruturais relevantes, embora ambos os sistemas enfrentem constrangimentos semelhantes decorrentes do subfinanciamento, da desigualdade territorial e da crescente pressão assistencial. Além dos aspectos físicos, observa-se que a infraestrutura tecnológica de ambos os sistemas constitui elemento crítico para a qualidade da assistência e a sustentabilidade de longo prazo.

No contexto britânico, o relatório da British Medical Association (2024) revela um quadro de acentuada deterioração das instalações hospitalares, resultado de investimentos insuficientes ao longo de décadas. Cerca de 38% dos médicos avaliam o estado físico de seus locais de trabalho como ruim ou muito ruim, com repercussões diretas sobre a segurança de pacientes e profissionais. A insuficiência de leitos e espaços clínicos adequados não apenas amplia as listas de espera, mas também compromete o controle de infecções e dificulta a adoção de inovações tecnológicas. Entre 2016-17 e 2021-22, o número de incidentes clínicos atribuídos a falhas estruturais mais do que dobrou, evidenciando que o déficit de capital compromete simultaneamente a eficiência e a qualidade da assistência (BMA, 2024).

O Performance Tracker (2023) aprofunda esse diagnóstico ao demonstrar que a capacidade hospitalar do NHS permanece limitada, sobretudo no que se refere a leitos gerais e agudos. A redução contínua do número de leitos nas últimas décadas não foi acompanhada de uma recomposição compatível com o envelhecimento demográfico e com a maior complexidade dos casos clínicos. Esse descompasso pressiona os serviços de urgência e resulta em internações em condições precárias, como em corredores hospitalares. O relatório conclui que a sustentabilidade do sistema requer não apenas a expansão de leitos, mas também investimentos consistentes em manutenção, modernização e incorporação tecnológica, já que muitos hospitais não estão preparados para atender às demandas da saúde digital contemporânea (Institute for Government, 2023).

No Brasil, dados recentes mostram uma expansão significativa da infraestrutura do SUS, particularmente nos segmentos de média e alta complexidade. Entre 2010 e 2020, o número de unidades hospitalares cresceu de 9.164 para 14.737, o que denota incremento relevante na capacidade instalada. Contudo, a distribuição permanece desigual: em 2021, 73% das microrregiões brasileiras não atingiam a meta mínima de leitos de UTI por habitante, com déficits mais pronunciados nas regiões Norte e Nordeste. Em março de 2023, o país contava com mais de 388 mil estabelecimentos de saúde, mas os equipamentos de diagnóstico e terapia concentravam-se majoritariamente no Sudeste. Ainda assim, observa-se a predominância de leitos sob gestão pública, com aproximadamente 109 mil dos 181 mil existentes vinculados ao SUS, reforçando seu caráter universal (Agenda Mais SUS, 2023; IEPS, 2023).

Do ponto de vista tecnológico, ambos os sistemas enfrentam desafios complementares. O NHS dispõe de maior tradição em informatização, mas o relatório da BMA aponta que parte significativa das unidades de saúde do Reino Unido ainda carece de capacidade estrutural para



sustentar uma transformação digital plena, seja por problemas de conectividade, seja por limitações de espaço físico e obsolescência de equipamentos. Tal fragilidade compromete a expansão de prontuários eletrônicos integrados, a telemedicina e o uso de dados em larga escala para gestão da saúde, limitando a capacidade de resposta a crises como a pandemia de Covid-19 (BMA, 2024).

No SUS, a incorporação tecnológica ganhou destaque a partir da Estratégia de Saúde Digital 2020-2028 (ESD28), que busca ampliar o uso de prontuários eletrônicos, melhorar a conectividade das Unidades Básicas de Saúde e fortalecer serviços de telessaúde. A pandemia acelerou esse processo, demonstrando a relevância da infraestrutura digital para mitigar desigualdades territoriais e ampliar o acesso a serviços especializados. Contudo, dados de 2020 apontam que ainda havia defasagem significativa: apenas cerca de 40% dos estabelecimentos dispunham de prontuário eletrônico plenamente funcional, e as desigualdades regionais persistiam, com maior concentração de recursos digitais no Sudeste e no Sul. A telessaúde, por outro lado, mostrou-se uma ferramenta estratégica para superar barreiras de acesso em regiões remotas, sobretudo no Norte do país, mas depende de infraestrutura tecnológica e conectividade adequadas, ainda frágeis em muitas localidades (Agenda Mais SUS, 2023).

Em síntese, observa-se que, enquanto o NHS enfrenta o desafio de recompor sua capacidade instalada diante da obsolescência física e do subfinanciamento crônico, o SUS convive com um processo de expansão quantitativa ainda marcado por forte heterogeneidade regional e por limitações na infraestrutura tecnológica. No caso britânico, o investimento urgente deve priorizar a modernização das unidades hospitalares e a integração de soluções digitais que tornem o sistema mais responsivo. No caso brasileiro, o desafio reside em consolidar a infraestrutura existente, reduzir as desigualdades regionais e viabilizar a plena implementação da saúde digital como eixo estruturante do cuidado.

#### 4.3.4 DESEMPENHO DOS SISTEMAS

##### Expectativa de vida

Expectativa de vida é a média de anos que uma pessoa, ao nascer, pode esperar viver, considerando as condições de saúde e mortalidade. Ao traçar um paralelo entre diferentes grupos, a expectativa de vida comparada permite identificar desigualdades ou avanços, revelando como fatores sociais, econômicos e regionais influenciam na longevidade das populações.

Tabela 5 - Expectativa média de vida ao nascer, por sexo, no Reino Unido e no Brasil, 2022.

|                     | UK (em anos) | BRA (em anos) |
|---------------------|--------------|---------------|
| Expectativa de vida | 80,9         | 75,5          |
| Homens              | 79,0         | 72,0          |
| Mulheres            | 82,9         | 79,0          |

Fonte: Office for National Statistics (para dados do Reino Unido); IBGE (para dados do Brasil).

##### Taxa de mortalidade infantil

A mortalidade infantil — número de óbitos de crianças menores de um ano de idade a cada mil nascidos vivos — é um indicador fundamental das condições de saúde, nutrição e acesso a serviços básicos (House of Commons, 2023). Trata-se de uma medida reconhecida internacionalmente da saúde geral de uma sociedade, além de refletir diretamente a qualidade da atenção materno-infantil e dos serviços de maternidade.

Tabela 6 - Taxa de mortalidade neo-natal e infantil, por 1000 nascidos vivos, no Reino Unido e no Brasil, 2021.

|                       | UK  | BRA |
|-----------------------|-----|-----|
| Mortalidade neo-natal | 2,9 | 8,3 |





|                                                    |     |      |
|----------------------------------------------------|-----|------|
| (por 1.000 nascidos vivos)                         |     |      |
| Mortalidade infantil<br>(por 1.000 nascidos vivos) | 4,0 | 11,9 |

Fonte: Nuffield Trust (para dados do Reino Unido); Revistas FT & CPAQV (para dados do Brasil).

### Cobertura Vacinal

A comparação entre o Reino Unido e o Brasil revela desafios comuns na manutenção de altas taxas de cobertura vacinal, pois ambos os países enfrentam variações regionais significativas.

Tabela 7 – Cobertura vacinal em crianças, doenças selecionadas, 2023.

|                                                         | UK<br>(2023-2024) | BRA<br>(2023) |
|---------------------------------------------------------|-------------------|---------------|
| Hepatite B (Ao nascer)                                  | Integrada na DTP  | 84,62         |
| Meningocócica<br>(Menores de 1 ano de idade)            | 91,0              | 81,66         |
| Rotavírus<br>(Menores de 1 ano de idade)                | 88,9              | 80,38         |
| DTP<br>(Menores de 1 ano de idade)                      | 91,6              | 82,19         |
| Hexavalente/Pentavalente<br>(Menores de 1 ano de idade) | 93,1              | 81,70         |

Fonte: GOV.UK, 2023; NHS Digital, 2025 (para dados do UK); Ministério da Saúde, 2025 (para dados do Brasil);

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a introdução, destacamos como o SUS e o NHS representam conquistas históricas que materializam a saúde como direito social fundamental. Também evidenciamos a recorrente percepção social de ineficiência no SUS, o que motivou a investigação sobre a plausibilidade de aprendizado a partir da experiência britânica. Assim, o problema de pesquisa formulado pode ser sintetizado na seguinte questão: o modelo de gestão e a aplicação do gasto público em saúde no Reino Unido apresentam elementos de eficiência que podem ser úteis ao contexto brasileiro?

Para responder a essa questão, delinearam-se os seguintes objetivos: (i) revisar a literatura acerca da trajetória histórica e institucional de ambos os sistemas; (ii) identificar convergências e divergências na estrutura e gestão dos recursos; (iii) avaliar a eficiência do NHS em comparação ao SUS; e (iv) investigar estratégias de gestão passíveis de adaptação ao Brasil.

Avaliando o percurso da pesquisa, é possível afirmar que tais objetivos foram atingidos. A revisão de literatura permitiu contextualizar a gênese dos sistemas, suas reformas e a dinâmica do financiamento público. A análise comparativa evidenciou tanto similitudes estruturais quanto diferenças substantivas na forma de alocação dos recursos. Por fim, a reflexão crítica sobre práticas de gestão apontou elementos que, se adaptados ao cenário brasileiro, podem contribuir para maior racionalidade no uso do orçamento.

Metodologicamente, a pesquisa adotou abordagem exploratória e descritiva, de natureza bibliográfica, conforme a orientação de Lakatos e Marconi (2003) e Prodanov e Freitas (2013). O levantamento de dados secundários em relatórios oficiais, literatura científica e análises institucionais foi essencial para construir um panorama comparativo sólido. A opção pelo método comparativo, destacado por Gil (2017) como adequado a estudos que envolvem





fenômenos sociais em diferentes contextos, revelou-se pertinente ao propósito do trabalho.

No que se refere aos resultados, quatro pontos podem ser considerados mais relevantes. O primeiro refere-se à constatação de que tanto o SUS quanto o NHS são sistemas de base universal e pública, mas que operam sob diferentes lógicas de financiamento: no Reino Unido, a predominância da arrecadação via impostos gerais garante maior previsibilidade orçamentária, enquanto no Brasil a dependência de múltiplas fontes e a rigidez fiscal fragilizam a sustentabilidade financeira do SUS. O segundo resultado importante foi a identificação de que, embora o NHS tenha incorporado mecanismos de eficiência — como os sistemas integrados de cuidado (Integrated Care Systems) —, o SUS possui potencial semelhante de integração, porém ainda limitado por desigualdades regionais e por fragmentações de gestão.

Um terceiro resultado diz respeito à percepção social. Enquanto no Reino Unido o NHS mantém alto grau de legitimidade pública, no Brasil o SUS enfrenta críticas persistentes, muitas vezes desvinculadas de análises técnicas de desempenho. Esse achado sugere que a comunicação institucional e a valorização social do sistema são componentes tão estratégicos quanto a gestão financeira. Por fim, o quarto resultado foi a identificação de áreas específicas em que o SUS pode se beneficiar de práticas britânicas, como a priorização de atenção primária e a maior integração entre saúde e assistência social, que no NHS estão mais consolidadas.

Esses resultados respondem de forma clara ao problema de pesquisa: sim, há elementos no modelo britânico que demonstram maior eficiência, sobretudo no planejamento integrado e no financiamento estável. No entanto, tais elementos só podem ser aplicados ao contexto brasileiro se forem consideradas as particularidades institucionais e socioeconômicas do país.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se a dependência exclusiva de fontes secundárias, o que restringe a análise empírica de dados primários e pode introduzir vieses decorrentes da seleção das referências. Além disso, a comparação ficou circunscrita ao Brasil e Reino Unido, não incorporando outras experiências internacionais que poderiam ampliar o horizonte analítico.

Em termos de perspectivas futuras, sugere-se o aprofundamento da investigação em três frentes: (i) análises quantitativas mais detalhadas sobre a relação entre gasto e resultado em saúde; (ii) estudos de caso sobre a implementação de práticas de integração e eficiência em diferentes regiões brasileiras; e (iii) comparações ampliadas com outros sistemas universais, como o canadense e o espanhol.

Os benefícios potenciais desta pesquisa se estendem a diferentes públicos. Para a academia, o trabalho contribui com o debate metodológico sobre estudos comparativos e com o acúmulo de evidências sobre políticas públicas de saúde. Para os gestores e formuladores de políticas, os resultados oferecem subsídios práticos para a avaliação e possível adaptação de estratégias do NHS ao SUS. Para a sociedade, a pesquisa fortalece o debate público informado, ao indicar que a eficiência não depende apenas de maior volume de recursos, mas também de práticas de gestão integradas e transparentes.

## 6 REFERÊNCIAS

- ANADACIVA, S. How does the NHS compare to the health care systems of Other countries? London: The King's Fund, 2023.
- ANDERSON, P.; PITCHFORK, E.; EDWARDS, A. et al. United Kingdom: Health system review. *Health Systems in Transition*, v. 24, n. 1, p. i–192, 2022.
- ARAÚJO, I. de S., et al. Mortalidade neonatal por causas evitáveis no Brasil no ano de 2021. *Revista FT*, 2023.
- BMA. *Brick by Brick: The case for urgent investment in safe, modern, and sustainable healthcare estates*. Londres: British Medical Association, 2024.



- BOCCATO, V. L. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica. *Revista da ABENO*, 2006.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 11 ago. 2025.
- BRASIL. Lei n.º 8.080, de 19 de setembro de 1990. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 20 set. 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm). Acesso em: 11 ago. 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS n.º 2.436, de 21 de setembro de 2017. Política Nacional de Atenção Básica. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 set. 2017. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436\\_21\\_09\\_2017.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_21_09_2017.html). Acesso em: 11 ago. 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. *Organização e funcionamento do SUS*. Brasília: Ministério da Saúde, 2022a.
- BRASIL. Ministério da Saúde. *Financiamento da saúde no Brasil*. Brasília: Ministério da Saúde, 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. *Sistema Único de Saúde (SUS)*. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/sus>. Acesso em: 11 ago. 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. *Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no SUS (CONITEC)*. Disponível em: <https://conitec.gov.br/>. Acesso em: 11 ago. 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. *Departamento de Informática do SUS (DATASUS)*. Disponível em: <http://datasus.saude.gov.br/>. Acesso em: 11 ago. 2025.
- CASE, A.; KRAFFMAN, L. *Health inequalities*. IFS Deaton Review of Inequalities, 2022.
- CHIORO, A.; SCAFF, A. A implantação do Sistema Único de Saúde. 2014. Disponível em: [https://www.escoladesaude.pr.gov.br/arquivos/File/Material3\\_ChioroA.pdf](https://www.escoladesaude.pr.gov.br/arquivos/File/Material3_ChioroA.pdf). Acesso em: 30 jan. 2025.
- CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. *Aumento recorde no total de médicos no país pode ser cenário de risco para a assistência*. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br/noticias/aumento-recorde-no-total-de-medicos-no-pais-pode-ser-cenario-de-risco-para-a-assistencia-avalia-conselho-federal-de-medicina>. Acesso em: 22 ago. 2025.
- DOLABELLA, S. S.; KATAGIRI, S.; BARBOSA, L. *Introdução a Saúde*. São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe, CESAD, 2011.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIOVANELLA, L. (Org.). *Políticas e Sistema de Saúde no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2012.
- GUIDINI, C. Abordagem histórica da evolução do sistema de saúde brasileiro: conquistas e desafios. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal de Santa Maria, CESNORS, Santa Maria, 2012.
- GS1 UK; NHS ENGLAND. *Scan4Safety: push for point-of-care scanning expanded to four nations*. Londres, 2024. Disponível em: <https://www.gs1uk.org/insights/press-releases/NHS-England-reinforces-drive-for-point-of-care-scanning-with-launch-of-new-Scan4Safety-website>. Acesso em: 15 ago. 2025.
- IDEALSOFTWARES. *Índices econômicos: dólar 2022*. Disponível



em: <https://idealsoftwares.com.br/indices/dolar2022.html>. Acesso em: 22 ago. 2025.

INSTITUTE FOR GOVERNMENT. *Performance Tracker 2023: Hospitals*. Londres: IfG, 2023.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA POLÍTICAS DE SAÚDE. *Agenda Mais SUS – Evidências, Volume 2: Recursos Humanos, Infraestrutura e Tecnologia do SUS*. São Paulo: IEPS, 2023.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA POLÍTICAS DE SAÚDE. *Relatório Técnico nº 15: Infraestrutura em Saúde*. São Paulo: IEPS, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Em 2022 expectativa de vida era de 75,5 anos*. Agência de Notícias, 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/38455-em-2022-expectativa-de-vida-era-de-75-5-anos>. Acesso em: 22 ago. 2025.

KRIEGE, C. S. Sistema Único de Saúde (SUS) e National Health System (NHS): uma análise comparativa das potencialidades e fragilidades das ações voltadas a saúde coletiva. *Revista Científica Multidisciplinar o Saber*, v.3, 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENICUCCI, T. M. G. História da reforma sanitária brasileira e do sistema único de saúde: mudanças, continuidades e a agenda atual. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 77-92, jan.-mar. 2014.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (Brasil). *Cobertura vacinal – calendário nacional*. Disponível em: [https://infoms.saude.gov.br/extensions/SEIDIGI\\_DEMAS\\_VACINACAO\\_CALENDARIO\\_NACIONAL\\_COBERTURA\\_RESIDENCIA/SEIDIGI\\_DEMAS\\_VACINACAO\\_CALENDARIO\\_NACIONAL\\_COBERTURA\\_RESIDENCIA.html](https://infoms.saude.gov.br/extensions/SEIDIGI_DEMAS_VACINACAO_CALENDARIO_NACIONAL_COBERTURA_RESIDENCIA/SEIDIGI_DEMAS_VACINACAO_CALENDARIO_NACIONAL_COBERTURA_RESIDENCIA.html). Acesso em: 22 ago. 2025.

MUNFORD, L. et al. *Health Equity North: 2023*. Health Equity North, 2023.

NICOLETTI, M. A.; FARIA, T. de M. Análise comparativa dos sistemas de saúde brasileiro e britânico na atenção básica. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

NUFFIELD TRUST. *Infant and neonatal mortality*. Disponível em: <https://www.nuffieldtrust.org.uk/resource/infant-and-neonatal-mortality>. Acesso em: 22 ago. 2025.

NUFFIELD TRUST. *The NHS workforce in numbers*. Disponível em: <https://www.nuffieldtrust.org.uk/resource/the-nhs-workforce-in-numbers>. Acesso em: 22 ago. 2025.

NHS ENGLAND. *NHS Supply Chain – About Us*. Londres, 2025a. Disponível em: <https://www.supplychain.nhs.uk/about-us/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

NHS ENGLAND. *NHS Premises Assurance Model (PAM)*. Londres, 2025b. Disponível em: <https://www.england.nhs.uk/publication/nhs-premises-assurance-model/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

NHS ENGLAND. *Agenda for Change – pay rates*. Londres, 2025c. Disponível em: <https://www.nhsemployers.org/pay-pensions-and-reward/agenda-for-change/pay-scales>. Acesso em: 15 ago. 2025.

NHS ENGLAND. *Electronic Staff Record (ESR)*. Londres, 2025d. Disponível em: <https://www.esr.nhs.uk/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

NHS SCOTLAND. *Procurement Strategy 2024–2028*. Edimburgo, 2025a. Disponível em: <https://www.nss.nhs.scot/news/nhsscotland-unveils-new-procurement-strategy-2024-2028/>.



Acesso em: 15 ago. 2025.

NHS SCOTLAND. *eESS (electronic Employee Self-Service System)*. Glasgow, 2025b.

Disponível em: <https://www.nhsggc.scot/staff-recruitment/hrconnect/about-eess/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

NWSSP. *Supply Chain – with Automatic Data Capture devices*. País de Gales, 2025a.

Disponível em: <https://nwssp.nhs.wales/ourservices/procurement-services/about-procurement-services/who-we-are-currently-under-review/supply-chain/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

NWSSP. *eAteb – Digital People Systems Support in Wales*. País de Gales, 2025b. Disponível em: <https://nwssp.nhs.wales/ourservices/digital-workforce/eateb/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

OECD. *Health at a Glance: Europe 2023. State of Health in the EU Cycle*. Paris: OECD Publishing, 2023.

OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS – ONS. *UK health accounts: 2022 and 2023*.

Disponível em:

<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/healthcaresystem/bulletins/ukhealthaccounts/2022and2023>. Acesso em: 22 ago. 2025.

PASCHOALOTTO, M. A. C. et al. Regionalização da saúde no Brasil: desigualdades socioeconômicas e na performance em saúde. *Gestão & Regionalidade*, v. 38, n. 113, p. 313-327, jan./abr. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REINO UNIDO. Parlamento. *Infant mortality in England*. London: House of Commons Library, 2023. Disponível em: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-9904/CBP-9904.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2025.

ROQUE & LIMA; OLIVEIRA; PAGOTTO. *Promoção da saúde em comunidades rurais*. 1. ed. Goiânia: CEGRAF/UFG, 2020.

UK HEALTH SECURITY AGENCY. *Quarterly vaccination coverage statistics for children aged up to 5 years in the UK (COVER Programme, Jan–Mar 2023)*. Londres, 2023.

Disponível em: <https://www.gov.uk/government/statistics/cover-of-vaccination-evaluated-rapidly-cover-programme-2022-to-2023-quarterly-data/quarterly-vaccination-coverage-statistics-for-children-aged-up-to-5-years-in-the-uk-cover-programme-january-to-march-2023>. Acesso em: 22 ago. 2025.

WHO. *Global Health Expenditure Database*. Disponível em:

<https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>. Acesso em: 22 ago. 2025.

WORLD BANK. *Out-of-pocket expenditure (% of current health expenditure)*. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.OOPC.CH.ZS?locations=BR-GB>. Acesso em: 22 ago. 2025.





## GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE: CONEXÕES E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

### Resumo

Analisar a integração entre gestão estratégica e sustentabilidade nas organizações contemporâneas tem se tornado cada vez mais relevante diante das transformações globais impulsionadas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Este estudo tem como objetivo compreender, por meio de uma revisão bibliográfica integrativa, as principais conexões e desafios enfrentados pelas organizações no processo de incorporação da sustentabilidade às suas estratégias. A metodologia adotada baseou-se em pesquisa qualitativa, com seleção de artigos publicados entre 2015 e 2025 nas principais bases científicas. Os resultados indicam que a sustentabilidade tem sido incorporada de forma crescente à formulação estratégica, contribuindo para a inovação, a vantagem competitiva e a reputação organizacional. No entanto, persistem desafios como a resistência cultural, o foco em resultados de curto prazo e a dificuldade de mensuração dos impactos sustentáveis. Por outro lado, boas práticas foram identificadas, como o engajamento dos stakeholders, a definição de indicadores ESG e o comprometimento da alta gestão. Conclui-se que integrar sustentabilidade à estratégia requer mudanças estruturais, culturais e operacionais, sendo essencial para garantir resiliência e geração de valor a longo prazo.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Gestão Estratégica. Desafios Organizacionais. Práticas Sustentáveis. Vantagem Competitiva.

### 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações têm enfrentado pressões crescentes e multifacetadas para a adoção de práticas mais sustentáveis, impulsionadas por complexas demandas sociais, ambientais e econômicas (Eccles; Serafeim, 2015). A sustentabilidade, que antes poderia ser percebida como um mero diferencial competitivo ou uma iniciativa filantrópica, evoluiu para ser reconhecida como uma necessidade estratégica imperativa para a longevidade e o crescimento das empresas no cenário contemporâneo (Dyllick; Muff, 2016).

Dentro desse contexto transformador, a gestão estratégica emerge como um pilar fundamental, pois é através dela que as organizações conseguem integrar sistematicamente as dimensões econômica, social e ambiental na formulação e execução de suas estratégias, visando não apenas o lucro, mas também o impacto positivo (Hahn; Schepank, 2015).

Um ponto de inflexão decisivo no avanço das práticas sustentáveis no ambiente corporativo ocorreu a partir de 2015. O lançamento da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pela Organização das Nações Unidas representou um marco global (UN, 2015). Este referencial redefiniu as expectativas sobre o papel das organizações na construção de um futuro sustentável, impulsionando o desenvolvimento de novas práticas e *frameworks* estratégicos que buscam conciliar intrinsecamente a





competitividade com a responsabilidade socioambiental (Engert; Baumgartner, 2016).

Adicionalmente, o período compreendido entre 2015 e 2025 foi caracterizado pelo fortalecimento exponencial da agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*), pelo crescimento das pressões regulatórias por relatórios de sustentabilidade e pela consolidação dos relatórios integrados como uma prática comum e esperada nas grandes corporações, refletindo uma maior demanda por transparência e prestação de contas (Ioannou; Serafeim, 2017).

Diante desse cenário dinâmico e complexo, torna-se relevante investigar como a literatura acadêmica recente tem abordado a conexão intrínseca entre gestão estratégica e sustentabilidade, bem como os desafios multifacetados enfrentados pelas organizações nesse processo de integração. Assim, este artigo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão bibliográfica integrativa, as principais conexões e os desafios contemporâneos relacionados à integração da sustentabilidade nas práticas de gestão estratégica. O foco temporal da análise será nos estudos publicados entre 2015 e 2025, um período crucial que não só testemunhou o lançamento dos ODS, mas também aprofundou as discussões e práticas em torno da agenda global de sustentabilidade.

Diante desse cenário, este artigo busca responder: como a literatura recente tem tratado a integração entre gestão estratégica e sustentabilidade e quais os principais desafios persistentes? Para isso, adota-se uma revisão bibliográfica integrativa de estudos publicados entre 2015 e 2025, período que marcou a consolidação dos ODS e da agenda ESG. A contribuição esperada é oferecer um panorama atualizado e crítico, útil tanto para pesquisadores quanto para gestores que enfrentam as tensões entre desempenho econômico, pressões socioambientais e inovação estratégica.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um processo dinâmico que envolve a definição de objetivos organizacionais, análise do ambiente e formulação e implementação de estratégias para alcançar vantagem competitiva. Embora a fundação do campo tenha sido estabelecida por autores como Porter (1980), o foco atual da gestão estratégica, especialmente no período de 2015 a 2025, se deslocou para a agilidade e a adaptação em ambientes voláteis.



A literatura recente enfatiza a necessidade de as organizações desenvolverem capacidades dinâmicas para sentir, apreender e transformar recursos e competências em resposta a mudanças rápidas no ambiente (Teece, 2018). Além do desempenho financeiro, a consideração de fatores sociais e ambientais é cada vez mais central para a longevidade e legitimidade, conforme já apontado por Barney; Hesterly (2015).

A estratégia como prática continua relevante, com um foco crescente em como as estratégias são realmente construídas e implementadas por atores dentro da organização (Jarzabkowski; Kaplan, 2015). Isso significa que a estratégia não é apenas um plano *top-down*, mas também um conjunto de micro ações e interações cotidianas que moldam o futuro da empresa. A transformação digital também se tornou um componente intrínseco à gestão estratégica, impactando a forma como as empresas competem e geram valor (Berman; Korsten, 2016).

## 2.2 Sustentabilidade nas Organizações

A sustentabilidade organizacional refere-se à capacidade das empresas de operar de forma a atender às necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras. O modelo do *Triple Bottom Line* (Pessoas, Planeta, Lucro), embora consolidado por Elkington (1997), continua a ser a base para a avaliação do desempenho sustentável. No entanto, a discussão contemporânea, de 2015 para cá, aprofundou a complexidade e a urgência do tema.

A sustentabilidade é cada vez mais vista como um componente estratégico central, e não apenas como responsabilidade social corporativa ou conformidade legal. Há uma ênfase crescente no propósito corporativo e em como as empresas podem gerar valor compartilhado para si mesmas e para a sociedade, alinhando lucratividade com impacto positivo (Porter; Kramer, 2011).

A Economia Circular ganhou força significativa como um modelo disruptivo que busca desacoplar o crescimento econômico do consumo de recursos finitos, promovendo a regeneração de sistemas naturais através do design de produtos e serviços (Ellen MacArthur Foundation, 2015). A pressão de investidores, consumidores e reguladores por maior transparência e desempenho em ESG (*Environmental, Social, and Governance*) também estimula a agenda de sustentabilidade, tornando-a um pilar de resiliência e atratividade no mercado (*Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing*, 2020).



### 2.3 Integração entre Gestão Estratégica e Sustentabilidade

A integração da sustentabilidade à gestão estratégica é um caminho cada vez mais buscado para manter a competitividade no mercado globalizado (Porter; Kramer, 2011). Essa integração exige uma mudança profunda na mentalidade dos gestores, promovendo o alinhamento entre os objetivos de crescimento e as práticas sustentáveis.

Pesquisas recentes destacam que empresas que integram proativamente a sustentabilidade em sua estratégia tendem a superar seus pares em desempenho financeiro a longo prazo (Eccles; Serafeim, 2015). A chave para essa integração reside na capacidade de inovar e repensar modelos de negócios para incorporar os princípios da sustentabilidade desde a concepção (Hart; Dowell, 2017). Embora desafios como o conflito entre o retorno financeiro de curto prazo e os benefícios sustentáveis de longo prazo ainda persistam (Bansal; DesJardine, 2014).

A urgência das questões climáticas e sociais tem impulsionado as empresas a buscar soluções inovadoras e a investir em metodologias de mensuração e relatórios de impacto mais robustas (*Global Reporting Initiative*, 2021). A colaboração interorganizacional e a formação de ecossistemas de sustentabilidade também são vistas como essenciais para enfrentar desafios complexos que uma única empresa não conseguiria resolver sozinha (Roxburgh, 2017).

Para enfrentar esses desafios, muitas empresas têm adotado práticas de negócios responsáveis e estão comprometidas com a transparência e a prestação de contas. A literatura acadêmica destaca que a transparência e a divulgação de informações sobre sustentabilidade são cruciais para a legitimidade e o desempenho corporativo, impulsionadas pela pressão de *stakeholders* (Ioannou; Serafeim, 2017). Empresas estão explorando novas tecnologias e processos, como a utilização de inteligência artificial para monitorar e prever impactos ambientais, e a implementação de cadeias de suprimentos sustentáveis que minimizam desperdícios e emissões.

Pesquisas apontam que a aplicação de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, é fundamental para otimizar a gestão ambiental e aprimorar a resiliência das cadeias de suprimentos verdes (Kamble *et al.*, 2020). Além disso, há uma crescente



colaboração entre setores públicos e privados, onde empresas, governos e ONGs trabalham juntos para estabelecer normas e padrões que promovam a sustentabilidade.

Essa colaboração multissetorial é vista como essencial para abordar desafios complexos e alcançar metas de desenvolvimento sustentável em escala global (Engert; Baumgartner, 2016). A integração da sustentabilidade nas estratégias corporativas também tem levado ao desenvolvimento de produtos e serviços que atendem às demandas dos consumidores conscientes, cada vez mais dispostos a apoiar marcas que demonstram responsabilidade social e ambiental.

Essa evolução não apenas melhora a reputação das empresas, mas também gera valor econômico a longo prazo, criando um ciclo virtuoso onde o crescimento financeiro e a responsabilidade socioambiental caminham juntos. A literatura vem demonstrado uma relação positiva entre o desempenho em sustentabilidade (ESG) e o desempenho financeiro corporativo, indicando que a integração da sustentabilidade pode levar a retornos financeiros superiores e menor risco (Friede *et al.*, 2015; Grewal *et al.*, 2020). Esta atribuída à melhoria da reputação, atração de investimentos responsáveis, inovação e eficiência operacional, consolidando a sustentabilidade como um motor estratégico de valor a longo prazo (Hahn; Schepank, 2015).

## 2.4 Principais Teorias Relacionadas

A Teoria dos *Stakeholders*, proposta por Freeman (1984), permanece crucial, com um foco renovado na gestão de múltiplos *stakeholders* e na criação de valor para todos eles, não apenas para os acionistas (Harrison; Wicks, 2018). Isso se manifesta na crescente adoção de abordagens de governança corporativa que incluem as perspectivas dos diversos grupos de interesse.

A Teoria Institucional, de DiMaggio; Powell (1983), continua a explicar por que as organizações adotam práticas sustentáveis, não só por razões econômicas, mas também para atender a pressões isomorfas (coercitivas, miméticas e normativas) de outras organizações, reguladores e da sociedade em geral (Meyer; Rowan, 2017). A legitimidade social e a reputação são ativos valiosos que as empresas buscam proteger e aprimorar através da sustentabilidade.



Teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* - RBV): Relevante para entender como recursos e capacidades intangíveis relacionados à sustentabilidade, como conhecimento especializado em tecnologias verdes, cultura organizacional engajada com ESG e redes de colaboração sustentáveis, podem gerar vantagem competitiva sustentável se forem valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (Barney; Hesterly, 2015). A aplicação da RBV tem se voltado para a análise de como a sustentabilidade pode ser uma fonte de inovação e diferenciação (Hahn; Schepank, 2015).

Teoria da Capacidade Absortiva, esta teoria, que se concentra na capacidade de uma organização de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais, é crucial no contexto da sustentabilidade. Permite que as empresas se adaptem às novas exigências e oportunidades sustentáveis, absorvendo conhecimentos sobre tecnologias limpas, práticas de economia circular ou novas regulamentações (Zahra; George, 2016).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica integrativa. Esta abordagem metodológica é particularmente adequada para sintetizar resultados de diversas pesquisas e identificar lacunas, tendências e áreas de consenso ou controvérsia em um determinado tópico (Torraco, 2016). O objetivo central foi identificar e analisar as conexões e os desafios contemporâneos da integração entre gestão estratégica e sustentabilidade no contexto organizacional.

#### 3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

A busca sistemática foi realizada nas seguintes bases de dados eletrônicas, reconhecidas por sua abrangência e relevância acadêmica: *Scopus*, *Web of Science*, *Google Scholar* e Periódicos CAPES. Para garantir a exaustividade da busca, foram utilizadas palavras-chave estratégicas em diferentes combinações e nos idiomas português, inglês e espanhol, abrangendo termos como: "gestão estratégica", "sustentabilidade", "desafios", "práticas sustentáveis", "*strategic management*", "*sustainability*", "*sustainability challenges*",





"corporate social responsibility" e "ESG".

### 3.2 Critérios de Inclusão e Exclusão

Para assegurar a pertinência e a atualidade dos dados, foram estabelecidos rigorosos critérios de inclusão e exclusão. Foram incluídos artigos científicos publicados no período de 2015 a 2025, disponíveis na íntegra, que abordassem explicitamente a temática da gestão estratégica integrada à sustentabilidade. Foram excluídos artigos que tratavam exclusivamente de sustentabilidade ambiental sem uma clara conexão com a estratégia organizacional, bem como artigos duplicados ou aqueles para os quais o acesso ao texto completo não foi possível.

A delimitação temporal entre 2015 e 2025 foi escolhida estrategicamente por considerar o impacto direto da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) na redefinição das estratégias empresariais. Esse período representa uma década crucial de avanços significativos, desafios emergentes e consolidação das práticas de sustentabilidade no contexto organizacional, permitindo uma análise de tendências atuais e prospectivas. Além disso, reflete um momento de maturação acadêmica e de crescente produção científica relacionada à integração entre gestão estratégica e sustentabilidade (Engert; Baumgartner, 2016).

### 3.3 Análise dos Dados

Os artigos selecionados foram organizados e sistematizados em uma tabela síntese estruturada (apêndice 1), contendo informações essenciais como: autor(es), ano de publicação, objetivo do estudo, metodologia empregada, principais resultados encontrados, contribuições teóricas ou práticas e limitações identificadas. A análise dos dados foi conduzida em etapas progressivas: inicialmente, uma leitura exploratória para familiarização com o conteúdo; seguida por uma leitura seletiva para aprofundar nos artigos mais relevantes; e, finalmente, a análise temática, que permitiu a identificação de padrões, temas recorrentes e a categorização dos achados em eixos analíticos. Este método facilitou a síntese das informações e a construção de um panorama abrangente sobre o tópico.

## 4 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS



Os estudos analisados indicam que a sustentabilidade tem sido cada vez mais incorporada como parte integrante e fundamental na formulação da estratégia nas organizações. Empresas que conseguem alinhar seus objetivos sustentáveis com sua estratégia central tendem a alcançar uma maior capacidade de inovação e um significativo fortalecimento da reputação (Hahn; Schepank, 2015; Santos *et al.*, 2017). Essa integração estratégica não se limita a ações pontuais, mas se estende ao cerne do modelo de negócios, redefinindo a forma como as empresas operam.

#### 4.1 Conexões Estratégicas

Conectar sustentabilidade à estratégia significa transformar princípios socioambientais e de governança em parte integrante do planejamento e da gestão organizacional, de modo que a sustentabilidade não seja tratada como prática isolada ou periférica. Em outras palavras, trata-se de institucionalizar a sustentabilidade como eixo orientador das escolhas estratégicas, garantindo que ações ambientais e sociais estejam no mesmo patamar de relevância que as metas econômicas. Isso implica alinhar missão, visão, objetivos e metas corporativas a compromissos sustentáveis, integrando-os em processos decisórios, indicadores de desempenho, mecanismos de controle e inovação (Engert; Baumgartner, 2016; Pereira; Souza; Carvalho, 2020).

Diante disso, a partir da análise dos 38 artigos selecionados, identificou-se que há 17 artigos que tratam diretamente das conexões contemporâneas entre sustentabilidade e as práticas de gestão estratégica. Eles discutem desde as abordagens conceituais até a integração prática, bem como as barreiras e implicações em competitividade, inovação e relatórios corporativos. A partir disso, destacam-se 5 artigos que estruturam de forma prática o processo de integração da sustentabilidade nas práticas estratégicas da organização. São eles:

Tabela 01 – Artigos sobre o processo de integração das práticas sustentáveis.

|                                                                      |                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Corporate sustainability strategy                                    | ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R. J. (2016)                |
| Sustentabilidade e estratégia organizacional: desafios de integração | PEREIRA, M. S.; SOUZA, R. G.; CARVALHO, J. F. (2020) |
| Sustentabilidade e vantagem competitiva.                             | SANTOS, L. M.; ROCHA, L. A.; LIMA, M. M. (2017)      |
| Strategic integration of CSR in innovation processes.                | HAHN, T.; SCHEPANK, C. (2015).                       |
| Gestão estratégica e sustentabilidade.                               | SILVA, M. J.; SOUZA, R. L.; PACHECO, M. R. (2022)    |

Fonte: Elaborado pelos autores do estudo (2025)

Em síntese, a análise dos cinco artigos que abordam sobre o processo de integração da



sustentabilidade às práticas organizacionais, evidenciou-se um conjunto de dimensões comuns, que são:

- Planejamento estratégico: a sustentabilidade deve ser incorporada desde a formulação, alinhando-se à missão, visão e objetivos centrais da organização;
- Governança e liderança: criar estruturas formais, como comitês e departamentos, e engajamento efetivo da alta gestão como patrocinadora do processo;
- Indicadores e sistemas de controle: utilização de ferramentas de gestão (relatórios, BSC, entre outros) que permitam monitorar e acompanhar os resultados das ações sustentáveis;
- Cultura e pessoas: investimento em capacitação e motivação, de modo a promover mudanças na cultura organizacional que consolidem valores organizacionais voltados à sustentabilidade;
- Inovação e competitividade: transformar a sustentabilidade em motor para inovação de processos, produtos e serviços, além de fonte de vantagem competitiva; e
- Engajamento e comunicação: envolvimento dos *stakeholders*, assegurando transparência e uma comunicação clara e contínua sobre as metas e resultados esperados.

Diante disso, conclui-se que a lacuna existente em relação às práticas sustentáveis, as empresas apresentam dificuldades reais em transformar suas intenções em ações concretas, apesar de conseguir formular suas estratégias sustentáveis. A sustentabilidade só se torna parte da estratégia corporativa quando está formalmente incluída nos processos de planejamento, execução e monitoramento (ENGERT; BAUMGARTNER; 2016).

Além disso, percebeu-se que a integração da sustentabilidade promove a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Isso é particularmente evidente quando a sustentabilidade é conectada de forma intrínseca à cadeia de valor e impulsiona o desenvolvimento de produtos e processos inovadores.

Pesquisas ressaltam que a inovação para a sustentabilidade, que engloba desde a concepção de produtos ecoeficientes até a otimização de processos que reduzem o impacto ambiental, é um diferencial competitivo crucial no mercado atual (Carvalho; Rezende, 2018). A literatura corrobora com as empresas que proativamente integram a sustentabilidade em que sua estratégia tende a superar seus pares em desempenho financeiro a longo prazo, alinhando a lucratividade com impacto positivo.

## 4.2 Desafios Organizacionais



Apesar do crescente reconhecimento e dos avanços notáveis e da importância da sustentabilidade, a integração efetiva às estratégias organizacionais ainda enfrentam diversos desafios persistentes. Entre os principais obstáculos identificados está o conflito entre resultados de curto prazo e benefícios sustentáveis de longo prazo. Essa dicotomia é frequentemente citada como uma barreira significativa, pois a pressão por retornos financeiros imediatos pode sobrepor-se aos investimentos em sustentabilidade, e o retorno é geralmente percebido a médio e longo prazos (Bansal; DesJardine, 2014) e a abordagem continua sendo referenciada por estudos posteriores para explicar esse desafio.

Outro desafio relevante refere-se à resistência cultural e organizacional à mudança. A adoção de práticas sustentáveis exige transformações profundas na cultura corporativa e nos processos internos, o que pode gerar resistência por parte de funcionários e gestores (Silva; Oliveira, 2019). Tais mudanças demandam não apenas investimentos em novas ferramentas tecnológicas, mas também um considerável compromisso da gestão para a criação de departamentos e projetos multifuncionais.

Além disso, há dificuldades na mensuração objetiva dos impactos sustentáveis representam uma barreira considerável. A ausência de métricas padronizadas e a complexidade na quantificação dos benefícios sociais e ambientais dificultam a justificativa de investimentos e a avaliação do progresso (Pereira *et al.*, 2020). Como percebemos, a literatura ressalta a necessidade de metodologias de mensuração e relatórios de impacto mais robustas.

Soma-se a isso a falta de comprometimento da alta gestão, é um fator crítico que detém atenção. A liderança e o engajamento da alta gestão são essenciais para impulsionar a agenda de sustentabilidade; sem seu apoio explícito, às iniciativas podem falhar (Eccles; Serafeim, 2015) como aqui apontado pela importância de uma estrutura de decisão “*top-down*” para o sucesso da transformação digital.

Essas barreiras são agravadas por pressões mercadológicas que, historicamente, priorizam o desempenho financeiro imediato, em detrimento de iniciativas de sustentabilidade que, embora importantes para a resiliência e o valor a longo prazo, apresentam retorno em horizontes temporais mais estendidos. No mais, no estudo de Silva e Oliveira (2019) que analisa as barreiras à sustentabilidade nas organizações, os autores destacam os custos econômicos como um dos principais entraves para o avanço das práticas de sustentabilidade.

Os custos elevados de implementação exigem investimentos adicionais com tecnologia limpa, certificações, mudanças em processos produtivos e capacitação de pessoal. Tais despesas são consideradas pelos gestores como gastos e não como investimentos de longo prazo. Esse



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



cenário é ainda mais desafiador para empresas de menor porte ou com recursos financeiros limitados, que tendem a postergar iniciativas ou a adotar medidas superficiais de sustentabilidade (*greenwashing*).

Além disso, a dificuldade de mensuração do retorno, considerando que muitos benefícios econômicos, sociais e ambientais se materializam apenas no longo prazo e, em parte, são intangíveis, reforça a resistência inicial das organizações em investir de maneira consistente em práticas sustentáveis.

#### 4.3 Boas Práticas e seus Efeitos

A revisão bibliográfica evidenciou um conjunto de práticas recorrentes que favorecem a integração da sustentabilidade às estratégias organizacionais e contribuem diretamente para a criação de valor e legitimidade. Essas práticas não apenas ajudam a superar barreiras culturais e estruturais, mas também geram efeitos positivos tangíveis em inovação, reputação e resiliência competitiva.

A Tabela 02 sintetiza as principais práticas encontradas, seus mecanismos de atuação e os efeitos relatados na literatura analisada.

Tabela 02 – Práticas, mecanismos e efeitos

| Prática                                           | Mecanismo Principal                                                     | Efeitos Relatados                                                 | Referências                                      |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Indicadores ESG claros e integrados               | Reduzem assimetrias de informação e permitem monitoramento contínuo     | Maior transparência, eficiência e credibilidade                   | Almeida <i>et al.</i> (2021); GRI (2021)         |
| Engajamento efetivo de stakeholders               | Amplia legitimidade e adesão às ações estratégicas                      | Reputação positiva, aceitação social e redução de riscos          | Harrison; Wicks (2018); Ioannou; Serafeim (2017) |
| Cultura organizacional voltada à sustentabilidade | Internaliza valores e comportamentos alinhados ao propósito sustentável | Inovação, comprometimento interno e retenção de talentos          | Dyllick; Muff (2016); Silva; Oliveira (2019)     |
| Parcerias estratégicas interorganizacionais       | Compartilhamento de recursos, aprendizado conjunto e escalabilidade     | Resiliência competitiva, diferenciação e maior alcance de impacto | Engert; Baumgartner (2016); Roxburgh (2017)      |

Fonte: Elaborado pelos autores do estudo (2025)

Essas práticas atuam de forma coesa: indicadores ESG fornecem dados para gestão e *accountability*; o engajamento de *stakeholders* confere legitimidade e reduz resistências; a cultura organizacional sustentável garante continuidade e coerência interna; e as parcerias estratégicas possibilitam escala e inovação colaborativa.





Quando institucionalizadas, essas práticas fortalecem tanto a reputação quanto a legitimidade organizacional, fatores que sustentam a competitividade a longo prazo e aumentam a atratividade para investidores, clientes e talentos. Assim, deixam de ser apenas iniciativas éticas e passam a constituir ativos estratégicos que geram valor econômico e social simultaneamente.

Em um debate mais contemporâneo, apesar dos avanços na integração entre gestão estratégica e sustentabilidade, surgem paradoxos que desafiam sua eficácia. Um deles é o “efeito cobra” dos indicadores ESG: empresas mostram progresso em métricas específicas, mas deslocam impactos para outras etapas da cadeia, sem reduzir o efeito líquido. Outro é o “*rebound digital*”, em que tecnologias como IA e big data aumentam a eficiência, mas também elevam o consumo energético e a pegada de carbono, criando impactos enquanto tentam mitigar os antigos.

Essas tensões indicam que a sustentabilidade exige coerência entre métricas, incentivos e impactos reais, e não apenas a adoção de boas práticas isoladas. Por isso, são necessárias pesquisas dedicadas a compreender esses paradoxos e seus efeitos colaterais, investigando como as métricas ESG podem induzir distorções e como a digitalização pode gerar impactos ambientais não intencionais, subsidiando estratégias mais consistentes e efetivas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou, com base na revisão aprofundada das fontes aqui estudadas, destacando a complexidade e a urgência do tema no cenário organizacional contemporâneo, especialmente no período de 2015 a 2025, a integração entre gestão estratégica e sustentabilidade não é apenas uma tendência consolidada, mas um imperativo inquestionável para o fortalecimento e o crescimento do ambiente organizacional moderno.

Este estudo parte do seguinte questionamento: como a literatura recente tem abordado a integração entre gestão estratégica e sustentabilidade e quais são os principais desafios que ainda persistem nesse processo? O recorte temporal analisado, mostrou-se essencial para entender a evolução significativa do assunto nos últimos anos, especialmente a partir de marcos como a Agenda 2030 e os ODS.

Autores como Engert; Baumgartner (2016), Pereira; Souza; Carvalho (2020) e Silva; Souza; Pacheco (2022) mostram que a sustentabilidade deixou de ser periférica para se tornar



parte integrante do planejamento estratégico, com práticas como: Inclusão de metas socioambientais na missão e visão; Estruturas formais de governança; Indicadores de desempenho sustentáveis; Comunicação transparente e engajamento de *stakeholders*.

Em relação aos desafios, observou-se que, apesar dos avanços, a literatura aponta obstáculos recorrentes: Custos iniciais elevados de implementação (Silva; Oliveira, 2019); Resistência cultural e baixa capacitação de colaboradores (Pereira *et al.*, 2020); Dificuldade em mensurar o retorno econômico de práticas sustentáveis (Silva; Oliveira, 2019); Risco de *greenwashing* em iniciativas superficiais; Fragmentação organizacional, quando a sustentabilidade não é transversal à estratégia.

Logo, percebe-se que a integração entre gestão estratégica e sustentabilidade é um movimento em consolidação, com práticas cada vez mais incorporadas ao planejamento organizacional. Contudo, ainda persistem desafios estruturais, culturais e econômicos que dificultam a plena institucionalização dessa integração.

O recorte temporal deste período revelou-se crucial para o fortalecimento dessa conexão, impulsionada significativamente por marcos globais como a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e pelo avanço consolidado das práticas e da governança ESG. As empresas que proativamente integram a sustentabilidade em suas estratégias demonstram um alto nível de capacidade de inovação, fortalecimento da reputação além de uma vantagem competitiva sustentável favorável, superando seus pares em desempenho financeiro a longo prazo.

Ainda assim, os avanços substanciais na compreensão e implementação, persistem desafios significativos, como as barreiras culturais e organizacionais à mudança, os conflitos intrínsecos entre o retorno financeiro de curto prazo e os benefícios sustentáveis de longo prazo, e as dificuldades inerentes à mensuração objetiva e comparável dos resultados em sustentabilidade. Por outro lado, a literatura analisada aponta um conjunto de boas práticas que podem servir como referência valiosa para gestores interessados em promover a sustentabilidade como parte central e não negociável da estratégia organizacional.

Em diversas empresas atualmente, a integração de sustentabilidade e estratégias se intensificou de maneira acelerada, principalmente com os avanços na implementação da digitalização emergindo como um fenômeno disruptivo que transformou o modelo de negócio tradicional. A sustentabilidade, particularmente no que diz respeito à mobilidade elétrica e a conscientização ambiental desempenham um papel essencial na adoção de veículos elétricos, por exemplo.



As empresas começam de fato a enxergar a sustentabilidade não só como um produto, mas como um motor de valor e inovação integrado à experiência do cliente. Contudo, ainda encontramos desafios e persistências, como conflitos entre curto e longo prazo. Os investimentos em sustentabilidade que em muitos casos trazem um retorno a longo prazo são deixados de lado por razão de pressão em busca de resultados financeiros imediatos. Essa dicotomia continua sendo um dos obstáculos centrais, a resistência cultural e organizacional que exige uma transformação cultural profunda para que haja novas práticas sustentáveis. Assim como a dificuldade na mensuração objetiva, que culmina na ausência de métricas padronizadas e que traz a complexidade na qualidade dos benefícios sociais e ambientais que justificam a dificuldade de investimentos do progresso.

Assim, este estudo traz uma contribuição significativa para o campo da administração ao sintetizar evidências recentes e relevantes sobre a integração da sustentabilidade na gestão estratégica, oferecendo um panorama atualizado e diretrizes práticas. Desta forma, foi possível identificar as principais conexões e desafios enfrentados pelas organizações no processo de incorporação da sustentabilidade às suas estratégias, conforme objetivo proposto neste estudo.

Como limitação, destaca-se o foco exclusivo em artigos disponíveis nas bases de dados selecionadas e a natureza da revisão bibliográfica, que não envolve a coleta de dados primários ou a realização de estudos empíricos diretos. Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos de caso aprofundados para explorar a implementação dessas práticas em contextos específicos, bem como pesquisas quantitativas que avaliem o impacto direto das práticas sustentáveis no desempenho financeiro e não financeiro das organizações, preenchendo assim lacunas na compreensão empírica

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. M.; SANTOS, L. F.; PEREIRA, A. C. Sustentabilidade e estratégia: uma análise das boas práticas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, p. 1-15, 2021.

BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. Business sustainability: it is about time. *Strategic Organization*, v. 12, n. 1, p. 70-78, 2014.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Pearson, 2015.

BERMAN, S. J.; KORSTEN, P. Digital transformation: converging technologies, business model innovation, and next-generation services. *IBM Institute for Business Value*, 2016.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



CARROLL, A. B.; BROWN, J. A. Corporate social responsibility: a review of current research. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, v. 18, n. 4, p. 690-707, 2018.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CARVALHO, A. P.; SOUZA, M. T.; LIMA, E. P. Sustentabilidade e estratégia: uma análise da cadeia de valor. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 2, p. 265-283, 2018.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the concepts of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Organization & Environment*, v. 29, n. 2, p. 167-186, 2016.

ECCLES, R. G.; KRZUS, M. P. The Nordic model: an analysis of leading practices in ESG disclosure. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 30, n. 2, p. 117-123, 2018.

ECCLES, R. G.; SERAFEIM, G. Corporate and social impact: the case for investor integration. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 27, n. 2, p. 52-59, 2015.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *Towards a circular economy: business rationale for an accelerated transition*. 2015.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business*. Capstone Publishing, 1997.

ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R. J. Corporate sustainability strategy: case studies from the German automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, v. 137, p. 144-154, 2016.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). *GRI Universal Standards 2021*. 2021.

GREWAL, J.; SERAFEIM, G.; ZOGHLIN, A. S. ESG and the cost of capital. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 32, n. 2, p. 65-74, 2020.

HAHN, T.; SCHEPANK, C. Strategic integration of corporate social responsibility in innovation processes. *Journal of Management Development*, v. 34, n. 5, p. 512-532, 2015.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. *Stakeholder theory: creating value for all stakeholders*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



HART, S. L.; DOWELL, G. A natural-resource-based view of the firm: fifteen years after. *Journal of Management*, v. 43, n. 7, p. 1801-1821, 2017.

IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. *Harvard Business School Working Paper*, n. 11-100, 2017.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy and change. *Academy of Management Annals*, v. 9, n. 1, p. 1-52, 2015.

KAMBLE, S. S.; GUNASEKARAN, A.; GAWANKAR, V. H. Sustainable supply chain management: a literature review and future directions. *International Journal of Production Economics*, v. 219, p. 427- 445, 2020.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Org.). *The sociology of organizations*. Londres: SAGE Publications, 2017. p. 43-69. (Reedição relevante).

MORGAN STANLEY INSTITUTE FOR SUSTAINABLE INVESTING. *Sustainable reality: analyzing risk and returns of sustainable funds*. 2020.

PEREIRA, M. S.; SOUZA, R. G.; CARVALHO, J. F. Sustentabilidade e estratégia organizacional: desafios de integração. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 9, n. 2, p. 301-316, 2020.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

ROXBURGH, C. The fourth industrial revolution and the future of strategy. *McKinsey & Company*, 2017.

SANTOS, L. M.; ROCHA, L. A.; LIMA, M. M. Sustentabilidade e vantagem competitiva: uma relação possível. *Revista de Administração da UFSM*, v. 10, n. 3, p. 492-509, 2017.

SILVA, G. R.; OLIVEIRA, P. R. Barreiras à sustentabilidade nas organizações: uma análise empírica. *Revista de Administração e Inovação*, v. 16, n. 3, p. 253-265, 2019.

SILVA, M. J.; SOUZA, R. L.; PACHECO, M. R. Gestão estratégica e sustentabilidade: um panorama da produção científica nos últimos anos. *Revista de Administração e Sustentabilidade*, v. 11, n. 1, p. 56- 70, 2022.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities as a unifying framework for strategy and innovation. *California Management Review*, v. 61, n. 1, p. 7-27, 2018.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, v. 15, n. 3, p. 350-385, 2016.

UNITED NATIONS (UN). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable*





**Development.** A/RES/70/1, 2015.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v. 41, n. 1, p. 1-28, 2016.

#### Apêndice 1 - Tabela Síntese dos Artigos

| Autor(es)                                          | Ano  | Objetivo                                                                   |
|----------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------|
| Berman, S. J., Korsten, P.                         | 2016 | Analisar transformação digital e modelos de negócio inovadores.            |
| Eccles, R. G., Serafeim, G.                        | 2015 | Investigar integração de impacto social nas decisões dos investidores.     |
| Ellen MacArthur Foundation                         | 2015 | Promover a economia circular e acelerar a transição sustentável.           |
| Global Reporting Initiative (GRI)                  | 2021 | Estabelecer padrões universais de relatórios de sustentabilidade.          |
| Hahn, T., Schepank, C.                             | 2015 | Integrar a responsabilidade social corporativa nos processos de inovação.  |
| Harrison, J. S., Wicks, A. C.                      | 2018 | Criar valor para todas as partes interessadas via Teoria dos Stakeholders. |
| Hart, S. L., Dowell, G.                            | 2017 | Revisitar a visão baseada em recursos naturais da firma.                   |
| Jarzabkowski, P., Kaplan, S.                       | 2015 | Explorar o papel da estratégia nas mudanças organizacionais.               |
| Meyer, J. W., Rowan, B.                            | 2017 | Analisar a estrutura formal como mito e cerimônia organizacional.          |
| Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing | 2020 | Analisar riscos e retornos de fundos sustentáveis.                         |
| Roxburgh, C.                                       | 2017 | Explorar a Quarta Revolução Industrial e impactos estratégicos.            |
| Teece, D. J.                                       | 2018 | Unificar estratégia e inovação com capacidades dinâmicas.                  |
| Zahra, S. A., George, G.                           | 2016 | Revisar e expandir o conceito de capacidade absorptiva.                    |
| Ioannou, I., Serafeim, G.                          | 2017 | Estudar os impactos da obrigatoriedade de relatórios de sustentabilidade.  |
| Kamble, S. S., <i>et al.</i>                       | 2020 | Revisar literatura sobre cadeia de suprimentos sustentável.                |
| Engert, S., Baumgartner, R. J.                     | 2016 | Analisar estratégias de                                                    |



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



|                                |      |                                                                      |
|--------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------|
|                                |      | sustentabilidade no setor automotivo alemão.                         |
| Friede, G., <i>et al.</i>      | 2015 | Analisar relação ESG e desempenho financeiro.                        |
| Grewal, J., <i>et al.</i>      | 2020 | Avaliar ESG e custo de capital das empresas.                         |
| United Nations (UN)            | 2015 | Apresentar agenda global para desenvolvimento sustentável até 2030.  |
| Dyllick, T., Muff, K.          | 2016 | Clarificar conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade.  |
| Torraco, R. J.                 | 2016 | Fornecer diretrizes para revisões integrativas de literatura.        |
| Almeida, F. M., <i>et al.</i>  | 2021 | Analisar práticas sustentáveis em empresas brasileiras.              |
| Bansal, P., DesJardine, M. R.  | 2014 | Discutir o tempo como fator crítico na sustentabilidade empresarial. |
| Barney, J. B., Hesterly, W. S. | 2015 | Explorar vantagem competitiva através da gestão estratégica.         |
| Carroll, A. B., Brown, J. A.   | 2018 | Revisar pesquisas sobre responsabilidade social corporativa.         |
| Carroll, A. B., Shabana, K. M. | 2010 | Discutir o business case para responsabilidade social.               |
| Carvalho, A. P., <i>et al.</i> | 2018 | Analisar sustentabilidade na cadeia de valor.                        |
| DiMaggio, P. J., Powell, W. W. | 1983 | Estudar isomorfismo institucional em organizações.                   |
| Eccles, R. G., Krzus, M. P.    | 2018 | Analisar melhores práticas em divulgação ESG no modelo nórdico.      |
| Elkington, J.                  | 1997 | Introduzir o conceito de Triple Bottom Line.                         |
| Freeman, R. E.                 | 1984 | Apresentar a abordagem dos stakeholders na estratégia.               |
| Pereira, M. S., <i>et al.</i>  | 2020 | Discutir desafios de integração entre sustentabilidade e estratégia. |
| Porter, M. E.                  | 1980 | Analisar estratégias competitivas em setores industriais.            |
| Porter, M. E., Kramer, M. R.   | 2011 | Criar valor compartilhado entre empresas e sociedade.                |
| Santos, L. M., <i>et al.</i>   | 2017 | Explorar relação entre sustentabilidade e vantagem competitiva.      |



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



|                               |      |                                                                           |
|-------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| Silva, G. R., Oliveira, P. R. | 2019 | Analisar barreiras à sustentabilidade nas organizações.                   |
| Silva, M. J., <i>et al.</i>   | 2022 | Panorama da produção científica em gestão estratégica e sustentabilidade. |



## **GESTÃO, GÊNERO E RESISTÊNCIA: O CASO DE UMA MULHER QUE TRANSFORMOU SUA TRAJETÓRIA COM A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO**

### **Resumo**

Este artigo analisa a trajetória de uma mulher empreendedora da região Norte do Brasil que, apesar de enfrentar adversidades como gravidez na adolescência, doença cônica e barreiras estruturais de gênero, alcançou êxito ao fundar e consolidar um centro educacional. A pesquisa adota abordagem qualitativa com base em estudo de caso único e entrevista, complementada por análise documental e observação sistematizada. A partir do referencial da Teoria da Gestão do Conhecimento, dos Estudos de Gênero e da Gestão como prática humanizada, o estudo evidencia como o conhecimento técnico da Administração, aliado à espiritualidade e à experiência de vida, tornou-se instrumento de transformação pessoal e social. A análise revela a articulação entre planejamento estratégico, missão institucional e cultura organizacional baseada em valores como empatia, propósito e ética. Os resultados demonstram que a espiritualidade atuou como eixo de sentido na superação de desafios e na criação de um legado simbólico, institucional e comunitário. Conclui-se que a Administração pode e deve ser compreendida como campo de produção de futuro e reconstrução de identidades, especialmente quando protagonizada por mulheres que ressignificam o conhecimento técnico com base em sua história e missão. A contribuição do estudo reside na defesa de uma visão integrada e transformadora da gestão, que articula ciência, fé e impacto social.

### **Palavras-chave**

Administração. Gestão do Conhecimento. Mulher Administradora. Empreendedorismo Feminino. Legado Social.

## **1 INTRODUÇÃO**

O cenário empresarial contemporâneo tem sido marcado por transformações profundas impulsionadas pela inovação tecnológica, pela volatilidade dos mercados e pela crescente valorização do capital humano como ativo estratégico das organizações (De Oliveira et al., 2024). Nesse contexto, a ciência da Administração vem se consolidando não apenas como um campo técnico de racionalização dos processos, mas como um saber plural, capaz de integrar conhecimento, cultura organizacional, subjetividade e propósito (Bidarte *et al.*, 2021).

Em um contexto de transição paradigmática, cresce a necessidade de modelos de gestão mais atentos às dimensões humanas e às condições de saúde que atravessam a vida laboral, como a fibromialgia, uma síndrome caracterizada por dores difusas, fadiga crônica e limitações funcionais que impactam diretamente a produtividade e o bem-estar. Essa perspectiva reforça



a urgência de práticas administrativas que integrem racionalidade técnica, cuidado e inclusão (MELO e THOMÉ, 2018; MILTERSTEINER et al., 2020).

No interior dessas transformações, destaca-se o protagonismo crescente das mulheres nos espaços da ciência e da liderança organizacional. A inserção feminina em cargos de gestão, antes restrita e periférica, tem ganhado novas proporções nas últimas décadas, impulsionada por políticas de equidade, mudanças culturais e pela ascensão de lideranças que desafiam estruturas patriarcais consolidadas (Nogueira et al., 2023). No campo acadêmico, observa-se também o avanço da presença de mulheres na graduação, pós-graduação e na produção científica em Administração, contribuindo com olhares inovadores e plurais para a teoria e a prática da gestão (Bidarte et al., 2021).

Contudo, persistem barreiras adicionais quando se considera o enfrentamento de condições crônicas como a fibromialgia, que exigem da gestora resiliência ampliada, flexibilidade e uma capacidade singular de transformar a adversidade em potência. É nesse horizonte que se insere o objetivo deste artigo: analisar a trajetória de uma empresária administradora do setor educacional, localizada na Amazônia.

Sua formação técnica e científica, consolidada na graduação, no mestrado e atualmente no doutorado em Administração, revelou-se um diferencial competitivo decisivo para o crescimento da instituição, permitindo que sua atuação fosse pautada por um planejamento estratégico eficaz, por práticas de gestão fundamentadas e por valores ético-humanistas que compõem seu legado.

A lente teórica que orienta esta análise é a Teoria da Gestão do Conhecimento, que compreende o conhecimento como um recurso organizacional essencial, capaz de gerar vantagem competitiva quando criado, compartilhado e aplicado de forma intencional e sistemática (Valentim, 2020; Miller et al., 2024). No caso em estudo, a gestão do conhecimento extrapola o plano técnico e se transforma em um instrumento de emancipação pessoal, reposicionamento social e reinvenção de futuro. A protagonista representa, assim, não apenas uma mulher que empreende, mas uma gestora que inscreve sua trajetória dentro do que se compreende como legado organizacional e humano.

Diante disso, este artigo propõe um diálogo entre teoria e prática, entre ciência e subjetividade, entre técnica e sensibilidade. Ao narrar o caso de uma mulher que transformou conhecimento em autonomia e gestão em missão, a pesquisa não apenas evidencia o impacto da Administração como ciência aplicada à vida real, mas também amplia o debate sobre





modelos de liderança sustentáveis, inclusivos e espiritualmente conectados com as demandas do mundo contemporâneo.

A metodologia adotada, fundamentada em um estudo de caso enriquecido por entrevistas, análise documental e aplicação de questionário, revela-se adequada e eficaz para compreender a complexidade do fenômeno analisado.

Os resultados obtidos demonstram validade e efetividade, pois evidenciam práticas de gestão que podem ser replicadas em diferentes contextos, especialmente ao integrar a experiência de enfrentamento da fibromialgia como elemento de resiliência e inovação organizacional.

Por fim, a contribuição deste trabalho é significativa tanto para pesquisas futuras, ao abrir novos caminhos para a investigação das interfaces entre gestão, saúde e gênero, quanto para aplicações práticas, ao propor estratégias de liderança inclusiva, de gestão do conhecimento e de políticas de equidade que dialogam diretamente com as demandas do mundo contemporâneo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gestão do Conhecimento como Diferencial Estratégico**

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997), oferece uma estrutura conceitual robusta para compreender como o conhecimento é gerado, transformado e aplicado dentro das organizações.

Essa teoria articula duas dimensões centrais: a epistemológica, que distingue os conhecimentos tácito e explícito, e a ontológica, que abrange os diferentes níveis de criação de conhecimento, do individual ao interorganizacional. O conhecimento, assim, não é apenas um dado técnico, mas resulta do ato contínuo de conhecer, interpretar, significar e aplicar (Roza, 2020).

Sob essa perspectiva, a informação adquire valor estratégico quando estruturada simbolicamente e integrada à cultura organizacional, tornando-se capaz de gerar conhecimento útil nos níveis individual e coletivo (Valentim, 2020). A Gestão do Conhecimento propõe, portanto, não apenas a organização racional de dados e processos, mas a promoção de uma dinâmica contínua de aprendizado organizacional, inovação e autonomia decisória (Miller *et al.*, 2024).

No contexto da Administração contemporânea, especialmente em organizações orientadas à inovação e à transformação social, o conhecimento organizacional é compreendido



como um ativo dinâmico, que transita entre o saber experiencial (tácito) e o saber formalizado (explícito), compondo a base para decisões conscientes, melhorias de processos e geração de valor (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A administradora/empresária analisada neste estudo representa, de forma concreta, a aplicação efetiva da gestão do conhecimento como ferramenta de superação de barreiras e construção de um legado estratégico. Sua trajetória marcada pela vivência da gravidez na adolescência e pela posterior conquista de três níveis de formação em Administração, evidencia como o saber técnico-científico, quando internalizado, compartilhado e transformado em ação, constitui-se como um instrumento de reposicionamento pessoal e institucional.

A liderança da gestora reflete a síntese entre o conhecimento acadêmico sistematizado e as experiências práticas da vida real, expressando uma competência que vai além da técnica e incorpora valores humanos, sociais e espirituais.

Adicionalmente, em organizações lideradas por mulheres, a gestão do conhecimento adquire contornos particulares: é atravessada por elementos como empatia, colaboração, intuição e valorização do aprendizado coletivo (Coelho e Häyrén, 2023), características frequentemente atribuídas à liderança feminina e que, longe de contradizerem os princípios da racionalidade técnica, os ampliam e os humanizam (Emidio e Castro, 2021).

Desta forma, o conhecimento gerado por essa liderança fortalece não apenas a estrutura do negócio, mas também sua identidade institucional, seu papel social e seu compromisso com a transformação de vidas por meio da educação (Coelho e Häyrén, 2023).

Sob essa ótica, a Administração se apresenta como uma disciplina paradoxal, que une técnica e arte, ciência e prática. Embora frequentemente tratada como um saber instrumental e de senso comum, sua eficácia está fortemente vinculada à capacidade de interpretar contextos, mobilizar recursos simbólicos e lidar com complexidades humanas (Tatto, 2016). Como destaca Lodi (1968), mais do que um conjunto de métodos, a Administração é a ferramenta fundamental que torna as instituições capazes de gerar resultados, e neste caso, resultados que impactam não apenas o desempenho financeiro, mas também a equidade de gênero, a inclusão social e o empoderamento feminino.

Essa abordagem prepara o caminho para a discussão seguinte, pois evidencia que, no caso da administradora/empresária deste estudo, a prática da gestão do conhecimento se entrelaça à sua condição de mulher em um campo historicamente dominado por homens.

A liderança exercida não é apenas técnica, mas simbólica, e sua trajetória carrega em si



as marcas da resistência, da superação e da redefinição do lugar feminino na Administração. É nessa interseção que se articula o próximo eixo de análise: gênero, liderança e resistência no campo da Administração.

## 2.2. Gênero, Liderança e Resistência no Campo da Administração

Nas últimas décadas, as mulheres têm conquistado avanços significativos no mercado de trabalho, especialmente em setores antes predominantemente masculinos. No entanto, as desigualdades de gênero ainda persistem, sobretudo nos níveis hierárquicos mais elevados, como cargos de presidência, diretoria e conselhos executivos, posições em que as mulheres continuam sendo minoria (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Esse cenário é reflexo de um sistema estruturalmente patriarcal que, embora tenha sido tensionado por transformações sociais, jurídicas e culturais, ainda reproduz barreiras simbólicas e institucionais à ascensão feminina nas organizações. A literatura sobre liderança aponta que o modelo tradicional de gestor eficiente, calcado em traços como agressividade, carisma autoritário e controle vertical, vem sendo questionado (Miltersteiner *et al.*, 2020).

estudos mais recentes destacam estilos de liderança pautados pela escuta ativa, humildade, sensibilidade, comunicação eficaz e capacidade de mediação, características frequentemente associadas ao exercício da liderança feminina (Williams, 2005). Essa mudança está em consonância com as abordagens situacionais da liderança, que reconhecem a necessidade de adaptação às características culturais, sociais e organizacionais do ambiente (Eagly e Carli, 2007).

Entretanto, mesmo diante desse avanço conceitual, a liderança segue sendo historicamente definida em termos masculinos. O clássico estudo “Think manager, think male” (Schein *et al.*, 1996), e suas atualizações (Schein, 1996), evidenciam que tanto homens quanto mulheres tendem a associar inconscientemente traços de liderança a atributos masculinos, o que dificulta o reconhecimento e valorização de competências gerenciais femininas.

Essa visão estereotipada é particularmente preocupante, pois tende a reproduzir desigualdades no momento em que futuros gestores e decisores constroem sua compreensão sobre o que é “ser um líder”. Cabe destacar que a discussão sobre gênero no campo da Administração não se restringe à biologia ou ao sexo designado no nascimento, mas inclui as construções sociais e culturais sobre os papéis de homens e mulheres no trabalho, no poder e na liderança (Jesus, 2012).



Como destacam Siqueira *et al.*, (2016), mesmo em organizações que se dizem modernas, muitas vezes ignora-se a necessidade de políticas e práticas de gestão baseadas na diversidade, no respeito à pluralidade e na equidade.

A liderança, nesse sentido, deve ser compreendida não apenas como função formal, mas como um processo de influência orientado à transformação e ao alcance de objetivos coletivos (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Bandeira (2018) destaca que, embora enfrentem inúmeros obstáculos, as mulheres apresentam competências-chave para liderar organizações contemporâneas: facilidade de comunicação, sensibilidade social, foco em pessoas e visão sistêmica. No entanto, esses atributos muitas vezes são desvalorizados diante de modelos de gestão enrijecidos, que ainda operam segundo lógicas masculinas de comando e controle (Carrieri e Aguiar, 2020).

O caso empírico abordado neste estudo exemplifica essa resistência. A empresária, ao transitar de uma condição de vulnerabilidade, marcada por gravidez precoce, juventude periférica e ausência de capital inicial, para uma posição de liderança estratégica e intelectual, representa o rompimento de uma lógica de exclusão.

Sua atuação reflete o que apontam as pesquisas mais recentes sobre empreendedorismo feminino: mulheres que conquistam espaços de gestão tendem a transformá-los, promovendo culturas organizacionais mais inclusivas, participativas e voltadas à valorização do capital humano (Bandeira, 2018).

Esse tipo de liderança feminina, ancorada no conhecimento técnico e na vivência prática, desafia não apenas os estereótipos de gênero, mas também os próprios paradigmas da Administração. Mais do que ocupar posições de chefia, essas mulheres constroem novas formas de liderar, que integram técnica, intuição, sensibilidade e propósito, valores fundamentais para a construção de um legado sustentável e conectado às transformações do século XXI (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Nesse sentido, é necessário compreender como tais lideranças se apropriam de ferramentas formais de gestão para viabilizar seus projetos, consolidar suas estratégias e enfrentar os desafios do mercado. É nessa interseção entre conhecimento técnico e vivência transformadora que se insere o próximo tópico, que discute o Planejamento Estratégico como Legado e Prática Transformadora.

### **2.3. Planejamento Estratégico como Legado e Prática Transformadora**



O conceito de estratégia, originalmente formulado no campo militar, passou a integrar o vocabulário corporativo a partir do período pós-Segunda Guerra Mundial, sobretudo diante da crescente instabilidade e imprevisibilidade dos mercados globais.

Com o esgotamento dos modelos de expansão tradicionais, emergiu no universo empresarial a necessidade de instrumentos analíticos que permitissem orientar as decisões organizacionais de forma sistemática e adaptativa. Nesse contexto, o campo do *management* foi profundamente influenciado por essa demanda, proliferando modelos normativos e soluções padronizadas, muitas vezes criticadas por sua aplicabilidade limitada, como bem demonstra Mintzberg (2004) em sua obra seminal. A partir desse movimento, a formulação estratégica passou a ser reconhecida como um dos pilares centrais da ciência da Administração (Toni, 2021).

A Teoria da Administração Estratégica, estruturada a partir das contribuições clássicas de autores como Ansoff, Porter e Mintzberg, oferece bases teóricas consistentes para compreender como organizações, inclusive instituições educacionais, podem desenvolver posicionamento estratégico sustentável, criar vantagens competitivas legítimas e alinhar suas decisões aos objetivos de longo prazo (Toni, 2021; Ansoff, 1987).

Nesse sentido, o planejamento estratégico assume papel de destaque como instrumento integrador da missão, visão, valores, objetivos e recursos organizacionais, orientando a ação gerencial para o desempenho e a sustentabilidade (Ansoff, 1987; Moraes, 2025).

Contudo, sua efetividade não reside apenas na aplicação mecânica de modelos abstratos, mas sobretudo na capacidade da liderança em contextualizar, comunicar e internalizar a estratégia no cotidiano institucional. O planejamento deixa de ser um documento técnico para se tornar um processo dinâmico de reflexão, alinhamento e mobilização coletiva (Toni, 2021).

A experiência da empresária investigada neste estudo é exemplar nesse aspecto. A partir de sua sólida formação acadêmica, construída na graduação, no mestrado e no doutorado em Administração, ela desenvolveu e implementou um plano estratégico que impulsionou a ampliação dos serviços educacionais, a profissionalização da gestão e o fortalecimento da identidade institucional de seu centro educacional.

Em sua trajetória, o planejamento estratégico não foi apenas uma ferramenta de controle gerencial, mas um ato de resistência e reinvenção, que conectou seu passado de superação com a construção de um futuro institucional orientado ao legado social da educação.

Nesse contexto, o planejamento estratégico adquire contornos simbólicos e





transformadores. Ele expressa não apenas a competência técnica de uma liderança feminina em um ambiente de negócios marcado por desigualdades de gênero, mas também sua capacidade de inscrever sentido, propósito e sustentabilidade nas ações da organização (Moraes, 2025).

Como demonstrado na literatura contemporânea, quando a gestão estratégica é articulada ao conhecimento técnico, à sensibilidade humana e à escuta ativa do ambiente, ela se converte em uma prática reflexiva, ética e transformadora (Moraes, 2025).

Essa perspectiva alinha-se diretamente ao tema central do XIX Fórum Internacional de Administração, Futuro, Espiritualidade e Legado, ao reconhecer que o exercício da Administração vai além dos modelos tradicionais de controle e eficiência.

No caso analisado, a empresária formula e executa sua estratégia com base em princípios técnicos, mas também em valores subjetivos, em sua história de vida, em sua espiritualidade e em seu compromisso com a coletividade. Seu plano estratégico é, assim, uma expressão prática de seu legado: uma liderança que transforma conhecimento em impacto, superação em ação, e estratégia em sentido.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, com o intuito de compreender em profundidade os significados atribuídos por uma mulher gestora à sua prática administrativa, bem como os impactos de sua trajetória na construção de um legado organizacional e social.

O foco da investigação é a aplicação do conhecimento administrativo, especialmente no campo do planejamento estratégico, como instrumento de transformação pessoal, profissional e institucional, no contexto da Amazônia brasileira. A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2025.

#### **3.1. Tipo e Abordagem Metodológica**

Trata-se de um estudo de caso único, conforme os delineamentos metodológicos propostos por Yin (2015), que o define como a estratégia apropriada para investigar fenômenos complexos em seu contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A abordagem qualitativa permite a apreensão da subjetividade e das dimensões simbólicas da experiência da protagonista, além de possibilitar a análise interpretativa dos processos de gestão e de construção de conhecimento (Botelho e De



Almeida, 2011).

### 3.2. Objeto e Delimitação do Estudo

O objeto empírico da pesquisa é a trajetória de uma empresária administradora de 35 anos, fundadora e gestora de um centro de estudos e pesquisas localizado em Belém do Pará, na região amazônica. A organização em questão atua no segmento de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e formação profissional com foco na inserção de novos profissionais no mercado de trabalho. A pesquisa delimita-se à análise da trajetória pessoal, acadêmica e profissional da protagonista, bem como às estratégias administrativas adotadas para o desenvolvimento e consolidação do negócio.

### 3.3. Técnicas e Procedimentos de Coleta de Dados

Entrevista semiestruturada em profundidade: realizada com a empresária, explorando dimensões subjetivas da liderança, gestão do conhecimento, espiritualidade, planejamento estratégico e enfrentamento de barreiras de gênero.

Análise documental: do plano de negócios, registros institucionais, estratégias formais de gestão e documentos internos que evidenciam a estruturação estratégica do centro educacional.

Observação direta: do ambiente organizacional, interações com equipe, estrutura física e comportamentos de liderança em contexto real.

Aplicação de questionário com escala *Likert*: estruturado com base em três eixos teóricos: Gestão do Conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997; Valentim, 2020), Planejamento Estratégico (Ansoff, 1987; Moraes, 2025) e Gênero e Liderança Feminina (Miltersteiner, 2020; Hryniewicz e Vianna, 2018).

### 3.4. Critérios de Análise e Interpretação dos Dados

A análise dos dados seguiu uma abordagem de análise de conteúdo temática, conforme (MENDES e MISKULIN, 2017), buscando identificar categorias emergentes relacionadas à gestão do conhecimento, liderança feminina, espiritualidade na gestão e legado estratégico. As unidades de registro foram sistematizadas e interpretadas à luz do referencial teórico adotado.

### 3.5. Considerações Éticas



A pesquisa seguiu os princípios éticos definidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde para pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. A participação da empresária foi voluntária, mediante termo de consentimento livre e esclarecido, com garantia de anonimato institucional caso solicitado, e direito à retirada da participação a qualquer momento.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Estrutura Organizacional e Cultura Institucional**

A análise documental e observacional revelou que o Centro de Estudos e Pesquisa, localizado em Belém (PA), apresenta uma estrutura organizacional enxuta, porém estrategicamente orientada, operando como um polo de educação continuada voltado à capacitação técnica de profissionais nas áreas de saúde, administração e segurança do trabalho.

Sua atuação evidencia um modelo de gestão ancorado em valores institucionais claros e amplamente difundidos, que contribuem para a coerência entre discurso, prática e posicionamento no mercado regional.

Os elementos identitários fundamentais, expressos na Missão, Visão e Valores, não se configuram apenas como declarações simbólicas, mas como instrumentos de gestão do conhecimento organizacional, promovendo alinhamento entre colaboradores, alunos, parceiros e comunidade:

- Missão: “Formar profissionais de excelência para o mercado de trabalho da Amazônia e do Norte do Brasil, promovendo educação continuada com ética, inovação e compromisso social.”
- Visão: “Ser referência nacional em capacitação e qualificação profissional, promovendo inclusão, excelência técnica e transformação social.”
- Valores: Integridade, excelência, eficiência, compromisso com a aprendizagem, ética profissional e responsabilidade social.

Segundo Valentim (2020), a cultura institucional que fomenta o compartilhamento de valores e objetivos comuns representa um ativo intangível fundamental para a criação, retenção e aplicação do conhecimento organizacional. Nesse sentido, a sistematização desses pilares aliada à sua constante comunicação em redes sociais, site e materiais institucionais, constitui um mecanismo efetivo de externalização do conhecimento tácito, consolidando a identidade da organização como referência educacional regional.



A estrutura gerencial do centro educacional está embasada em práticas que incorporam a teoria da Gestão Estratégica, conforme argumenta Moraes (2025), ao propor que o planejamento estratégico deve ser adaptativo, dinâmico e orientado por uma liderança capaz de ler os sinais do ambiente e responder de forma coerente. Nesse contexto, destaca-se:

- A elaboração do plano de negócio com base no modelo Canvas, que vem sendo continuamente aperfeiçoado conforme a evolução institucional;
- A flexibilidade da gestão estratégica, permitindo adaptações sem perder o foco nos objetivos organizacionais;
- A atuação com parcerias institucionais sólidas, como hospitais (estágios em cursos técnicos de saúde) e empresas locais (treinamentos em primeiros socorros), o que fortalece a rede de conhecimento interorganizacional.

O centro também apresenta projeções concretas de crescimento, com planejamento para abertura de pós-graduações, o que representa não apenas uma expansão mercadológica, mas uma intensificação da criação de conhecimento especializado, capaz de posicionar a organização como nó estratégico na rede de formação profissional na Amazônia.

Desta forma, observa-se que os princípios da gestão do conhecimento e do planejamento estratégico contemporâneo estão fortemente integrados à estrutura e à cultura organizacional do centro estudado, reforçando a ideia de que a prática administrativa, quando alinhada à teoria, produz não apenas desempenho, mas legado institucional e transformação social duradoura.

#### 4.2 Aplicação do Questionário – Síntese Quantitativa

A seguir, apresenta-se a Tabela 1 dos resultados da escala *Likert* (1 a 5) aplicados à empresária, com respostas máximas (nota 5) em todos os indicadores:

Tabela 1 – Resultado do questionário aplicado

| Eixo de Análise             | Indicadores Avaliados                                                         | Resultado (1-5) |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Gestão do Conhecimento      | Aplicação de saber técnico, troca entre equipe, retenção do conhecimento      | 5               |
|                             | Atualização contínua e aprendizagem organizacional                            | 5               |
| Planejamento Estratégico    | Uso de ferramentas, revisão contínua, análise SWOT, plano de ação             | 5               |
| Gênero e Liderança Feminina | Resistência simbólica, percepção de estereótipos, impacto da vivência pessoal | 5               |

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

A pontuação máxima (5) em todos os indicadores revela um alto grau de autopercepção



positiva por parte da empresária quanto à aplicação dos conhecimentos gerenciais, à condução do planejamento estratégico e à incorporação de sua trajetória como mulher gestora. No entanto, essa uniformidade nas respostas exige uma análise crítica à luz da literatura.

#### a). Gestão do Conhecimento: Alinhamento e Implicações

De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997), a criação de conhecimento organizacional se dá pela interação entre conhecimento tácito e explícito, processo que requer ambientes propícios, interação entre membros e ciclos de socialização, externalização, combinação e internalização. Já Müller *et al.* (2024) enfatizam que o conhecimento é um recurso estratégico que deve ser continuamente reconfigurado conforme a evolução do ambiente institucional.

A autoavaliação positiva nos itens de gestão do conhecimento (aplicação do saber, troca entre pares, retenção e aprendizagem) corrobora com a literatura quanto à importância da liderança consciente na geração de conhecimento organizacional. Entretanto, a ausência de nuances nas respostas pode mascarar desafios implícitos, como a resistência de equipe, limitações tecnológicas ou dificuldades em mensurar os resultados dessa aprendizagem.

Divergência potencial: a literatura adverte que nem sempre o conhecimento tácito é facilmente transferido (Valentim, 2020), o que exigiria uma análise mais aprofundada sobre os mecanismos utilizados (reuniões, feedback, processos formais de aprendizagem organizacional etc.).

#### b). Planejamento Estratégico: Entre a Técnica e o Legado

Conforme argumenta Moraes (2025), o planejamento estratégico eficaz ultrapassa modelos formais e exige capacidade adaptativa e visão sistêmica por parte da liderança. Já Ansoff (1987), destaca a importância de ferramentas como análise SWOT e definição clara de metas e ações para garantir coerência organizacional.

A pontuação máxima nas dimensões ligadas ao planejamento estratégico indica que a empresária compreende e aplica essas ferramentas de maneira sistemática. Isso se reflete, conforme evidenciado na análise documental, na existência de um plano de negócios flexível, estruturado inicialmente com o modelo Canvas e continuamente revisitado para adequação às realidades do mercado regional.

Este artigo possui o alinhamento teórico importante, pois o caso apresentado ajuda confirmar que o planejamento pode ser simultaneamente técnico e simbólico, funcionando como um instrumento de legado e resistência.

#### c). Gênero e Liderança Feminina: Resistência Simbólica e Empoderamento





A literatura sobre gênero nas organizações (Schein, 1996; Miltersteiner, 2020) aponta a persistência de barreiras simbólicas, estereótipos de liderança masculina e a necessidade de maior esforço de validação por parte das mulheres. A própria noção de "liderança competente" ainda é majoritariamente associada ao perfil masculino em diversos contextos, segundo os estudos de Schein (“*Think Manager, Think Male*”).

Nesse sentido, os itens da escala *Likert* indicam que a empresária reconhece tais barreiras (resistência simbólica, estereótipos), mas também se vê como agente transformadora ao romper essas construções e afirmar uma liderança baseada em empatia, vivência pessoal e sensibilidade.

A autoavaliação não apenas valida os estudos anteriores, mas atualiza o debate ao mostrar que, quando respaldadas por formação técnica e estratégia consciente, lideranças femininas podem redefinir padrões organizacionais, mesmo em contextos adversos como o da Amazônia.

#### 4.4 Síntese Técnica da Documentação Estratégica: Diálogo entre Prática e Teoria

A análise documental realizada no Centro de Estudos e Pesquisa evidenciou um alinhamento notável entre os fundamentos da ciência da administração e a prática cotidiana da organização. A Tabela 2, apresenta a síntese dos principais documentos institucionais, articulando-os com os referenciais teóricos utilizados neste estudo:

Tabela 2: síntese dos principais documentos institucionais

| Documento Analisado     | Evidência Técnica Identificada                                                               | Diálogo Teórico-Prático                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plano de Negócio        | Estruturado com base no modelo CANVAS e atualizado periodicamente conforme análise ambiental | Conforme Moraes (2025) e Ansoff (1987), a capacidade adaptativa é um dos pilares do planejamento estratégico moderno. O uso do CANVAS como ferramenta inicial demonstra uma abordagem ágil e visual da modelagem de negócios, enquanto sua atualização recorrente evidencia a integração entre diagnóstico organizacional e tomada de decisão baseada em dados (Toni, 2021). |
| Missão, Visão e Valores | Clareza conceitual e ampla divulgação interna e externa; aderência à cultura institucional   | A literatura destaca que os elementos identitários organizacionais devem ser mais que declarações formais, precisam guiar comportamentos e decisões (Mintzberg, 2004; Moraes, 2025). A prática da instituição reforça os achados de (Mintzberg, 2004) ao demonstrar que a cultura do conhecimento é fortalecida quando missão, visão e                                       |



|                          |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                         | valores são efetivamente integrados à aprendizagem organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Parcerias Institucionais | Convênios com hospitais (campo de estágio) e com empresas locais para cursos in company | A atuação em rede evidencia o uso estratégico do capital relacional (VALENTIM, 2020) e demonstra aplicação da lógica de co-criação de valor, presente nas abordagens contemporâneas de gestão do conhecimento. Parcerias sustentáveis ampliam o escopo de aprendizagem e fortalecem a reputação institucional, como defendem Nonaka & Takeuchi (1997), como espaço coletivo de geração de conhecimento. |
| Projeção de Expansão     | Plano estruturado para implementação de pós-graduação lato sensu                        | A projeção de crescimento baseada na ampliação do portfólio educacional indica uma visão de futuro clara e compatível com os pressupostos da Administração Estratégica (Toni, 2021).                                                                                                                                                                                                                    |

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

A documentação analisada revela uma organização com maturidade gerencial, capaz de alinhar conhecimento técnico-administrativo com valores humanos e visão de impacto social. A presença de elementos estruturados (plano de negócio, identidade institucional, parcerias e planos de expansão) comprova a internalização dos princípios da gestão estratégica e da gestão do conhecimento como práticas cotidianas.

Além disso, essa estrutura revela um compromisso com a sustentabilidade organizacional, não apenas no sentido econômico, mas também no aspecto simbólico e social: formar profissionais qualificados, fortalecer o ecossistema educacional e influenciar positivamente o mercado de trabalho na Amazônia.

Como propõe Nonaka e Takeuchi (1997) e Valentim, 2020, o conhecimento organizacional só gera valor quando é internalizado, compartilhado e aplicado, algo evidente na atuação da organização estudada. De forma complementar, a integração entre planejamento estratégico adaptativo (Moraes, 2025) e valores institucionais bem definidos permite que a organização se posicione com clareza em um cenário de constante transformação, como exige a dinâmica da educação continuada no século XXI.

#### 4.5 Considerações Integradoras: Entre Conhecimento, Legado e Transformação

A trajetória analisada revela um caso singular de liderança feminina que conjuga prática reflexiva, conhecimento técnico-científico e espiritualidade, compondo uma forma de gestão alinhada às demandas contemporâneas por sentido, impacto social e sustentabilidade humana



(Tatto, 2016).

Sob a ótica da Gestão do Conhecimento, conforme postulada por Nonaka e Takeuchi (1997) e atualizada por Valentim (2020), o caso evidencia que a criação e a aplicação do conhecimento não se restringem ao ambiente organizacional, mas transcendem para o campo simbólico da vida da gestora.

Sua formação acadêmica, suas vivências pessoais e sua espiritualidade operam como fontes convergentes de saber, que se cristalizam na forma como estrutura processos, relaciona-se com a equipe e projeta o futuro da organização. Esse movimento confirma o conceito de conhecimento como ativo dinâmico, tácito, socialmente construído e continuamente reconfigurado.

No campo da Administração Estratégica, especialmente sob a abordagem adaptativa de Moraes (2025) e a crítica às abordagens mecanicistas trazida por Mintzberg (2004), observa-se uma liderança que utiliza o planejamento não como instrumento de controle rígido, mas como prática viva e flexível.

O uso do modelo canvas e a integração entre visão de futuro e compromisso social revelam uma capacidade de gerenciar a complexidade com propósito, o que vai ao encontro das demandas de ambientes incertos e em transformação, como é o caso do setor educacional na Amazônia.

No tocante às questões de gênero e liderança, o relato da empresária corrobora os achados de (Hryniewicz e Vianna, 2018), ao mostrar que a mulher gestora, ao se apropriar do conhecimento científico e articular experiências subjetivas, rompe estereótipos de incompetência atribuídos historicamente às lideranças femininas.

A resistência simbólica enfrentada, e superada pela protagonista ilustra a tese de que a liderança feminina, quando sustentada por conhecimento e valores, atua como força transformadora e disruptiva no campo organizacional (Miltersteiner, 2020).

Contudo, é necessário realizar uma análise crítica quanto à unicidade do ponto de vista apresentado. A autoavaliação da gestora, com máximas pontuações nos eixos avaliados, pode revelar uma narrativa autoafirmativa e coerente, mas não isenta de viés de confirmação. Como recomendam Yin (2015) na abordagem qualitativa de estudos de caso, a triangulação de dados com fontes externas (equipe, alunos, parceiros institucionais) é recomendável para fortalecer a validade interna da pesquisa e garantir pluralidade de perspectivas.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou compreender como uma liderança feminina, situada no setor educacional da Amazônia, converte conhecimento administrativo em prática cotidiana com sentido social.

O percurso descrito indica que o tema foi tratado com atenção às transformações contemporâneas da gestão, articulando gênero, saúde no trabalho e, de modo sensível, os efeitos da fibromialgia sobre energia, foco e desempenho.

A narrativa sugere que a protagonista integrou planejamento estratégico, gestão do conhecimento e valores ético-humanistas em decisões de curto e de longo prazo, o que reforça a atualidade do debate e a utilidade das referências teóricas mobilizadas ao longo do texto.

A formulação do problema foi apresentada de maneira clara ao evidenciar barreiras estruturais à liderança de mulheres e os limites adicionais associados a uma condição crônica de dor e fadiga. Os objetivos se mantiveram visíveis durante a análise e voltaram a aparecer nesta seção final, o que tende a favorecer a continuidade do raciocínio e a coerência interna do trabalho.

As escolhas metodológicas, baseadas em estudo de caso com entrevista em profundidade, análise documental, observação direta e questionário com escala Likert, mostram compatibilidade com a natureza interpretativa do fenômeno investigado e com a necessidade de captar nuances que dificilmente seriam observadas por meio de métodos exclusivamente quantitativos. A leitura cruzada das fontes aponta consistência entre o que foi declarado, o que foi observado e o que constou nos documentos analisados, o que indica aderência entre método e dados disponíveis.

Os resultados apresentados revelam práticas de gestão passíveis de adaptação em contextos educacionais semelhantes. Destacam-se procedimentos de planejamento, rotinas de aprendizagem e acordos de trabalho que acolhem variações de saúde sem afastar metas de desempenho. A presença de indicadores, ainda que iniciais, contribui para a interpretação de efeitos práticos e para a identificação de pontos de melhoria.

O diálogo com a literatura sugere que a integração entre conhecimento tácito e explícito, comunicação clara de missão e valores e governança compatível com o porte institucional pode produzir efeitos positivos sobre clima, continuidade operacional e imagem pública.

As contribuições do artigo se distribuem em três frentes. No campo da Administração, o estudo oferece um exemplo de como gestão do conhecimento, estratégia e cuidado podem se



fortalecer mutuamente quando a liderança considera, de maneira explícita, as dimensões humanas do trabalho. No plano acadêmico, a pesquisa acrescenta uma leitura situada sobre a interseção entre gênero, saúde e gestão em um território muitas vezes sub-representado nos estudos nacionais, o que pode incentivar comparações e abordagens multi-método em futuras investigações.

No plano empírico, o caso fornece insumos práticos para centros educacionais que buscam alinhar transformação digital, processos de aprendizagem e políticas internas de apoio, com atenção a arranjos que reduzam dependências individuais e disseminem responsabilidades críticas.

O tratamento dado ao tema procurou equilibrar análise conceitual e evidência empírica. A protagonista apareceu como agente de mudança que se apoia em formação técnica, experiência de vida e espiritualidade, sem que isso se traduza em uma visão idealizada do trabalho gerencial. O texto priorizou explicações graduais, conectando escolha metodológica, achados e implicações, de modo a favorecer leitura fluida e compreensão progressiva dos argumentos.

Alguns desafios se colocam para os próximos passos. A ampliação da triangulação com colaboradores, estudantes e parceiros pode fortalecer a robustez dos resultados e oferecer ângulos complementares sobre o impacto das práticas descritas. A mensuração longitudinal de resultados acadêmicos e organizacionais tende a apoiar melhor avaliação de efetividade, inclusive no que diz respeito a iniciativas de acomodação relacionadas à fibromialgia.

A consolidação de políticas de governança de dados pode aprimorar a qualidade das informações para decisão e aprendizagem. A continuidade da transformação digital, com ênfase em processos, segurança e ética, pode criar condições mais favoráveis para inovação pedagógica e administrativa. A expansão responsável do portfólio, acompanhada de métricas de sustentabilidade econômica e social, pode contribuir para o legado pretendido e para o diálogo com redes educacionais da região.

Em síntese, a conclusão procura reunir evidências e interpretações de modo persuasivo e prudente. O caso analisado sugere que a Administração, quando orientada por conhecimento, método e cuidado, pode abrir caminhos para desempenho com humanidade, inclusive em contextos marcados por desafios de gênero e saúde.

A agenda futura parece promissora para quem deseja aprofundar conexões entre gestão, inclusão e inovação, com potencial de gerar contribuições teóricas e soluções aplicáveis em diferentes realidades organizacionais.





## REFERENCIAL,

ANSOFF, H. Strategic management of technology. *Journal of Business Strategy*, v. 7, n. 3, p. 28-39, 1987.

BANDEIRA, Patrícia Böck. Motivações para a carreira empreendedora segundo o modelo de carreira caleidoscópica. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

BIDARTE, Marcos; FLECK, Carolina; DISCONZI, C. M. D. G. As mulheres como tema de pesquisa na Administração: uma análise sobre o que a academia vem priorizando quando elas são o foco de estudo. *Caderno Espaço Feminino*, v. 34, n. 2, p. 257-280, 2021.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

CARRIERI, Alexandre De Pádua; CORREIA, Gabriel Farias Alves. Estudos organizacionais no Brasil: construindo acesso ou replicando exclusão?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 60, n. 1, p. 59-63, 2020.

COELHO, Magdalena Cortese; HÄYRÉN, Anneli. Mulheres que “Têm Tudo”: família versus trabalho em um estudo de caso de uma empresa norueguesa no Brasil. *Organizações & Sociedade*, v. 30, p. 448-476, 2023.

DE OLIVEIRA, Juliana Alice et al. Gestão de pessoas: novos conhecimentos determinantes das tomadas de decisões estratégicas. *Prospectus*, v. 6, n. 2, p. 301-334, 2024.

DE PAULA PESSOA, Adriano Fleck et al. Mulheres no poder: análise da participação feminina no conselho de administração e a performance empresarial no Brasil. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 41, n. 2, p. 1-22, 2022.

DUBERLEY, Joanne; CARRIGAN, Marylyn. The career identities of ‘mumpreneurs’: Women’s experiences of combining enterprise and motherhood. *International Small Business Journal*, v. 31, n. 6, p. 629-651, 2013. (se citada)

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

EMIDIO, T. S.; CASTRO, M. F. de. Entre voltas e (re)voltas: um estudo sobre mães que abandonam a carreira profissional. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 41, p. 1-16, 2021.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, v.



16, p. 331-344, 2018.

JESUS, J. G. Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos. Brasília, DF: [s.n.], 2012. Disponível em:

<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/servicos/saude/lgbt/Identidade%20de%20G%C3%AAnero.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2017.

LODI, João Bosco. Introdução à obra de Peter F. Drucker. *Revista de Administração de Empresas*, v. 8, p. 80-137, 1968.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. Mulheres e poder. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giarretta Sguerra. A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

MORAES, Alisson Diego Batista. O poder do planejamento: contextos, reflexões e estratégias para a excelência na gestão pública. Curitiba: Appris, 2025.

MULLER, Isabela Regina et al. As etapas de gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista Amazônica de Administração*, v. 1, n. 1, p. 1-27, 2024.

NOGUEIRA, E. C. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ROZA, Rodrigo Hipólito. Revisitando a teoria da criação do conhecimento organizacional. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, v. 43, n. 3, 2020.

SCHEIN, Virginia et al. Think manager – think male: a global phenomenon?. *Journal of Organizational Behavior*, v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R. G.; FISCHER, R. M. Diversidade nas organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica da área de Administração entre 2010 e 2015. In: *ENCONTRO DA ANPAD*, 40., 2016, Salvador. Anais [...]. Salvador: ANPAD, 2016.

TATTO, Luiz; BORDIN, Reginaldo A. Filosofia e gestão do conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 14, n. 2, p. 340-



350, 2016.

TONI, Jackson de. Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público. 2021.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Conceitos sobre gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 30, n. 4, p. 1-34, 2020.

WILLIAMS, M. *Leadership for leaders*. London: Thorogood, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



## **IMPACTOS DE MODERNAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA COMPETITIVIDADE: ESTUDO COM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE REGIÃO EM DESENVOLVIMENTO**

### **Resumo**

O estudo investiga os impactos da adoção de modernas práticas de tecnologias de informação (TI) na competitividade de micro e pequenas empresas (MPEs) em contexto de região brasileira em desenvolvimento, tendo como objetivo central analisar de que forma essas práticas influenciam aspectos como lucratividade, redução de custos e fidelização de clientes. Para tanto, foi adotada uma abordagem quantitativa, com aplicação de análises descritivas e regressões logísticas sobre uma amostra de 166 empresas dos setores de comércio, indústria e serviços. Os resultados evidenciam que a implementação de TI e IA está associada ao aumento do desempenho competitivo, especialmente em empresas mais antigas e do setor de serviços, destacando-se a melhoria da lucratividade, a redução de custos e a preferência dos clientes. Conclui-se que a integração equilibrada entre soluções digitais e fatores humanos do trabalho potencializa a competitividade das MPEs, oferecendo contribuições teóricas, práticas e sociais relevantes, sobretudo para gestores empresariais e formuladores de políticas públicas voltadas à transformação digital.

### **Palavras-chave**

Inteligência Artificial. Tecnologia da Informação. Micro e Pequenas Empresas. Competitividade.

## **1 INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, a rápida transformação tecnológica impulsionou novos paradigmas, como a indústria 4.0 e a quarta revolução industrial (Gonçalves, 2024). Essa era tem sido marcada pela convergência de tecnologias como inteligência artificial (IA), internet das coisas (IoT), big data e automação, que têm revolucionado a competitividade organizacional em mercados dinâmicos e globalizados (Gonçalves, 2024; Rodrigues, Andrade, 2021). Igualmente, a digitalização de processos produtivos e administrativos tem gerado ganhos de eficiência, flexibilidade e decisões baseadas em dados, o que pode impactar a competitividade empresarial (Gonçalves, 2024).

Entre as tecnologias habilitadoras da Indústria 4.0, a inteligência artificial destaca-se por sua versatilidade e capacidade de promover impactos transversais em diversos setores (Rodrigues, Andrade, 2021; Silva *et al.*, 2024). A IA tem sido aplicada com sucesso tanto em tarefas rotineiras quanto em funções complexas, desde o processamento automatizado de informações até a geração de análises preditivas e suporte à tomada de decisão (Silva *et al.*, 2024; Souza, 2023), permitindo também a customização em massa de produtos e serviços, favorecendo a inovação e a melhoria da experiência do cliente (Rodrigues, Andrade, 2021; Souza, 2023).

Entretanto, no contexto brasileiro, especialmente entre as micro e pequenas empresas (MPEs), a adoção da IA ainda é limitada por fatores estruturais e culturais, tais como a escassez de profissionais qualificados, os



custos elevados de implementação, a resistência à mudança por parte dos colaboradores e a insuficiência de infraestrutura digital (Elias, 2023). Além disso, questões éticas e sociais relacionadas à automação, como a substituição de postos de trabalho, a opacidade dos algoritmos e os vieses nos sistemas automatizados de tomada de decisão, têm gerado preocupações na sociedade (Silva *et al.*, 2024).

A adoção acelerada da IA tem provocado transformações importantes no comportamento organizacional, alterando a forma como profissionais interagem com sistemas e tomam decisões (Elias, 2023; Silva *et al.*, 2024). Conforme Elias (2023), a incorporação da IA aos processos demanda um redesenho dos cargos e das estruturas organizacionais, exigindo o desenvolvimento de competências digitais e cognitivas complexas, com maior ênfase na supervisão, análise crítica e adaptação a tecnologias emergentes.

Apesar do potencial dessas modernas tecnologias de processamento de informação, observa-se uma lacuna na literatura acadêmica nessa temática, especialmente no que se refere à aplicação dessas tecnologias por MPEs brasileiras, bem como em relação à repercussão dessas práticas na competitividade (Ramalho, 2023). A maior parte dos estudos concentra-se em grandes corporações ou setores de alta tecnologia, deixando pouco explorado o contexto das MPEs, que constituem a base do tecido produtivo nacional (Oliveira e Martins, 2020). Ademais, pesquisas que integrem aspectos operacionais, institucionais e éticos da IA em ambientes organizacionais ainda são escassas (Floridi *et al.*, 2018).

Floridi *et al.* (2018) propõem um marco ético para a adoção responsável da IA baseado em cinco princípios fundamentais: respeito pela autonomia humana, prevenção de danos, promoção do bem-estar, justiça e explicabilidade. Este último princípio, a explicabilidade, assegura transparência e compreensão das decisões automatizadas, sendo essencial para orientar a implementação da IA em MPEs, cujos recursos para mitigar riscos éticos e operacionais são limitados.

De fato, para muitas MPEs brasileiras, a IA ainda é percebida como uma tecnologia de difícil acesso e compreensão (Dignum, 2019). Contudo, estudos como Souza (2023) indicam que até mesmo empresas de médio porte já obtêm ganhos expressivos com a automação de processos e o uso de IA para *insights* estratégicos, apontando para um potencial ainda pouco explorado entre as MPEs.

Com base nesse contexto, este artigo tem como objetivo geral analisar de que forma modernas tecnologias de informação influenciam a competitividade de micro e pequenas empresas, considerando os indicadores de lucratividade, custos baixos e preferência dos clientes. Como objetivos específicos, definiu-se: a) Avaliar a relação entre modernas tecnologias da informação e a competitividade das MPEs, considerando lucratividade, custos e preferência dos clientes; b) Investigar os efeitos da não automação de decisões que exigem julgamento humano sobre lucratividade, custos e preferência dos clientes; c) Examinar a influência da transparência e rastreabilidade de dados sobre a percepção de custos, relacionando os achados à literatura sobre confiança e governança; d) Discutir, com base na literatura e nos resultados, os desafios e





oportunidades da integração ética da inteligência artificial nas MPEs; e e) Reforçar recomendações práticas para a adoção responsável de IA e TI, destacando como essas tecnologias podem apoiar a competitividade empresarial.

Este estudo contribui para a literatura ao oferecer uma análise empírica abrangente, integrando as dimensões técnica, ética e estratégica da transformação digital em micro e pequenas empresas brasileiras. Silva *et al.* (2024) ressaltam que o sucesso na adoção da IA depende de uma abordagem holística que considere não só os aspectos tecnológicos, mas também os impactos sociais e organizacionais.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adotou abordagem quantitativa, por meio de questionário estruturado com escala Likert de quatro pontos, aplicado a 166 MPEs de setores variados (comércio, indústria e serviços). Os dados foram tratados com análise logística binária ("concordo"/"discordo") para assegurar consistência estatística diante das limitações da amostra, conforme recomendações de Hair *et al.* (2010).

A estrutura do artigo está organizada da seguinte forma: nesta seção 1 com a introdução desta pesquisa, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica sobre Indústria 4.0, inteligência artificial e competitividade; a seção 3 detalha a metodologia; a seção 4 expõe e discute os resultados à luz dos objetivos e da literatura; e a seção 5 traz as considerações finais, com contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras e por fim, as referências bibliográficas que embasaram esse estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção e suas subseções apresenta-se os fundamentos teóricos que subsidiaram os trabalhos de identificação das práticas de modernas tecnologias de informação, bem como de indicadores de desempenho competitivo empresarial.

### 2.1 Pesquisas iniciais e conceitos fundamentais sobre indústria 4.0 e inteligência artificial

A Indústria 4.0, também chamada de Quarta Revolução Industrial, caracteriza-se pela integração de tecnologias digitais avançadas, como inteligência artificial (IA), Internet das Coisas (IoT), big data e automação, que vêm transformando processos produtivos e administrativos (Gonçalves, 2024; Rodrigues, Andrade, 2021). Desde os primeiros estudos, observou-se que a convergência dessas tecnologias permite a reconfiguração das cadeias de valor, promovendo ganhos em eficiência, flexibilidade e competitividade organizacional (Gonçalves, 2024). Nesse contexto, a IA destaca-se por sua capacidade de executar tanto tarefas rotineiras quanto funções analíticas complexas, proporcionando suporte avançado à tomada de decisão (Silva *et al.*, 2024).



Os conceitos fundamentais abordam a inteligência artificial não apenas como ferramenta tecnológica, mas como elemento transformador da gestão organizacional, capaz de impactar desde a customização de produtos até a inovação nos modelos de negócios (Rodrigues, Andrade, 2021; Souza, 2023). Essa perspectiva inicial criou a base para investigações posteriores, que exploraram as potencialidades e desafios da adoção da IA.

## 2.2 Estudos recentes e avanços na adoção de IA em micro e pequenas empresas

Apesar do potencial da IA, a literatura recente indica que sua adoção em micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras ainda enfrenta limitações estruturais e culturais significativas (Souza, 2023; Elias, 2023). Os estudos apontam para obstáculos como a falta de profissionais qualificados, altos custos de implementação, resistência à mudança e infraestrutura digital insuficiente (Elias, 2023). Além disso, Silva *et al.* (2024) ressaltam preocupações éticas relativas à opacidade dos algoritmos, vieses em sistemas automatizados e impactos sociais como substituição de postos de trabalho.

Entretanto, iniciativas como as adotadas por empresas de médio porte, exemplificadas pela Câmara Americana de Comércio (Amcham), demonstram que ganhos concretos são possíveis por meio da automação de processos e uso estratégico da IA para geração de *insights* (Souza, 2023). Esses avanços sugerem um potencial ainda pouco explorado pelas MPEs, o que demanda maior atenção acadêmica e prática.

A literatura também tem enfatizado que a IA pode contribuir para a lucratividade e sustentabilidade organizacional quando utilizada de forma inteligente, sobretudo ao permitir decisões mais rápidas e baseadas em dados, personalização de serviços e aumento da produtividade com redução de desperdícios (Silva *et al.*, 2024). Tais pontos dialogam diretamente com as variáveis analisadas nesta pesquisa: o uso de modernas tecnologias da informação para melhorar processos, a escolha por não automatizar totalmente decisões em certas tarefas, e a promoção da transparência no uso de dados.

## 2.3 Debates e controvérsias sobre ética e transparência na IA

Um dos debates centrais envolve a necessidade de um marco ético sólido para orientar o desenvolvimento e implementação da IA. Floridi *et al.* (2018) propõem cinco princípios éticos fundamentais: respeito à autonomia humana, prevenção de danos, promoção do bem-estar, justiça e explicabilidade, este último inserido para garantir transparência e compreensão das decisões automatizadas. A explicabilidade é crucial para evitar vieses e garantir a confiança em sistemas que tomam decisões com impacto direto nas pessoas (Floridi *et al.*, 2018).



A presente pesquisa considerou esse aspecto ao incluir a transparência na gestão de dados como uma variável de análise, buscando compreender sua relação com a percepção de eficiência de custo em MPEs. A literatura sugere que, mesmo com estruturas enxutas, essas empresas podem se beneficiar da promoção de princípios éticos, especialmente em ambientes regulatórios cada vez mais exigentes (Bitencourt e Martins, 2023; Dignum, 2019).

## 2.4 Lacunas e limitações na literatura sobre IA em micro e pequenas empresas

Apesar do volume crescente de pesquisas, observa-se uma lacuna significativa na literatura sobre a adoção da IA em micro e pequenas empresas brasileiras, especialmente no que se refere à análise integrada dos benefícios operacionais, das barreiras institucionais e das implicações éticas (Ramalho, 2023; Floridi *et al.*, 2018). A maioria dos estudos concentra-se em grandes corporações multinacionais ou setores de alta tecnologia, negligenciando o contexto das MPEs que formam a maior parte do tecido produtivo nacional (Oliveira e Martins, 2020).

Ademais, conforme destaca Dignum (2019), muitas pequenas organizações ainda percebem a IA como uma tecnologia distante e de difícil acesso, o que dificulta sua disseminação. Este cenário evidencia a necessidade de pesquisas que explorem o potencial e os desafios específicos dessas empresas, bem como estratégias para uma adoção ética e sustentável.

## 2.5 Conexão com o estudo atual

Este estudo busca preencher essas lacunas ao analisar os impactos da adoção da IA em micro e pequenas empresas, considerando não apenas os ganhos operacionais, mas também os limites éticos e humanos da transformação digital. A fundamentação teórica apresentada embasa a análise crítica das dimensões técnica, ética e estratégica, alinhando-se aos objetivos de investigar como a IA pode ser adotada de forma responsável para promover competitividade sustentável em organizações de menor porte.

A relação direta entre os dados analisados, como a adoção de TI para melhorar processos, o não automatizar certas decisões e a transparência nos dados e os elementos discutidos na literatura permite um aprofundamento da discussão. A análise estatística apresentada nas seções seguintes confirma e amplia o entendimento sobre como essas práticas estão relacionadas à percepção de eficiência de custo e sustentação da lucratividade em MPEs brasileiras, oferecendo, assim, uma contribuição original ao campo.



**Quadro 1 – Recomendações de práticas de sobre ferramentas de Inteligência Artificial**

| Item | Recomendação                                                                                        | Fontes                     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 1    | Adotar modernas tecnologias de processamento de informação para melhorar processos organizacionais. | Silva <i>et al.</i> (2024) |
| 2    | Utilizar tecnologias de processamento garantindo ética e proteção de dados.                         | Motta (2023)               |
| 3    | Não automatizar decisões que exijam julgamento, empatia e habilidades interpessoais.                | Elias (2023); Souza (2023) |
| 4    | Adotar critérios que garantam transparência e rastreabilidade dos dados.                            | Bitencourt; Martins (2023) |

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2025)

## 2.6 Competitividade

A competitividade dos variados negócios em diferentes setores da economia, como o industrial e o agro, passa pela minimização dos custos de produção e pelo aumento dos lucros, (Pousis *et al.*, 2022). Nas pequenas e médias empresas, é possível avaliar a sua performance mediante indicadores como o volume de vendas, a margem de lucro, a participação de mercado, o número de funcionários e os ativos de giro, entre outros (Israel, 2022). Importante ressaltar que diferentes tipos de empresas, sejam elas de porte pequeno, médio ou grande, podem ser bem sucedidas na adoção de estratégias competitivas de custo baixo, aprimorando a performance organizacional (Abubakar; Jahwari; Bakheet, 2024).

A participação de mercado de uma empresa é um indicador que se refere fundamentalmente à preferência dos clientes em relação aos concorrentes que atuam em determinado segmento (Marr, 2012), que é uma métrica relacionada à competitividade das organizações empresariais (Delgado-Peraza; Ibarra-Michel; Soto-Karass, 2023), e permite que os gestores comparem posições de mercado relativas em diferentes mercados (Marr, 2012), sendo certo que a escolha dos clientes influencia na competitividade das empresas (Yusuf *et al.*, 2022).

**Quadro 02 – Indicadores de competitividade**

| Item | Indicador                                                                                                                           | Fontes                                                                                            |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | O valor dos lucros é considerado uma importante medida do desempenho competitivo das organizações empresariais.                     | Berevoianu; Ilie; Giucă (2024); Isrtael (2022); Marr (2012); Pousis et al. (2022)                 |
| 2    | O valor dos custos de operação das empresas é um importante indicador da competitividade dessas organizações.                       | Abubakar; Jahwari; Bakheet (2024); Marr (2012); Pousis et al. (2022)                              |
| 3    | A preferência dos clientes pelos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, indica vantagem competitiva sobre os concorrentes. | Delgado-Peraza; Ibarra-Michel; Soto-Karass (2023); Israel (2022); Marr (2012); Yusuf et al., 2022 |



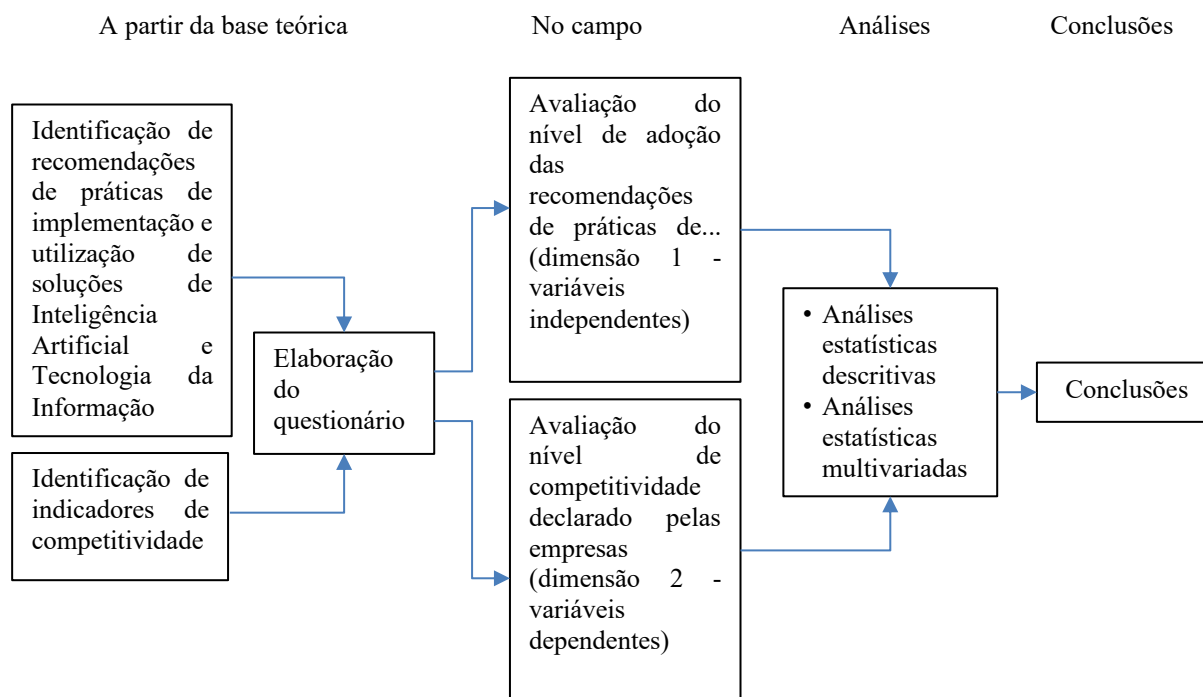
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2025)

Os lucros, que podem ser obtidos por meio da subtração dos custos de produção de bens e prestação de serviços da receita ou das vendas por eles geradas, são importantes para as empresas, sendo o lucro líquido (Marr, 2012) comumente considerado a medida importante do desempenho dessas organizações (Berevoianu; Ilie; Giucă, 2024). Para gestores e investidores, as margens de lucro líquido podem ser particularmente úteis para comparar resultados ao longo do tempo ou para efetuar uma comparação entre empresas de um mesmo setor (Marr, 2012).

### 3 METODOLOGIA

A figura 1 a seguir resume os processos seguidos para a elaboração da pesquisa relativa ao presente estudo, desde a identificação das práticas de recomendações teóricas acerca do tema, passando pelos trabalhos de investigação no campo e culminando com as suas conclusões.

**Figura 1** – Fluxo metodológico da pesquisa



Fonte: Os autores deste trabalho (2025)





Na classificação de Matias-Pereira (2016), este trabalho consiste em um estudo empírico-analítico para investigação da eventual relação causal entre variáveis, e que pode ser classificado, quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada e, quanto à forma de abordagem do problema, como uma pesquisa quantitativa.

A relação causal investigada refere-se às variáveis independentes e dependentes listadas no Quadro 4, as quais foram categorizadas em duas dimensões definidas a partir dos dois resumos da base teórica apresentados no Quadro 1 (recomendações de práticas de gestão de novas tecnologias de gestão) e no Quadro 2 (indicadores de competitividade). O pressuposto teórico deste estudo consiste na ideia de que a evidência da utilização dessas práticas nas empresas pesquisadas está positivamente relacionada com a competitividade dessas organizações.

Para efetuar as análises estatísticas da investigação proposta, utilizou-se o programa IBM® SPSS® Statistics versão 25, especialmente as estatísticas descritivas (distribuições de frequência, tabelas de referência cruzada, bem como os testes do qui-quadrado e de Fisher) e as regressões multinomial (antes da aglutinação das variáveis) e logística (após a aglutinação). A regressão logística foi conduzida pelo método *Backward* com estimação Stepwise (Wald) considerando o indicador como contraste e a primeira categoria como sendo a categoria de referência.

**Quadro 3 – Variáveis descritivas da amostra**

| Variável     | Rótulo                    | Tipo                  | Categorias de resposta                                                                                                                |
|--------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Área_atuação | Área principal de atuação | Categórica intervalar | 1-Comércio<br>2-Indústria<br>3-Serviços                                                                                               |
| Tempo_exist  | Tempo de existência       | Categórica intervalar | 1-Até 1 ano<br>2-Mais de 1 ano e até 2 anos<br>3- Mais de 2 anos e até 5 anos<br>4- Mais de 5 anos e até 10 anos<br>5-Mais de 10 anos |
| Respondente  | Posição do respondente    | Categórica intervalar | 1-Sócio ou proprietário<br>2-Diretor ou gestor ou gerente<br>3-Analista ou supervisor<br>4-Assistente ou auxiliar<br>5-Outra          |
| Nº_colaborad | Número de colaboradores   | Categórica intervalar | 1-Até 9 pessoas<br>2-De 9 até 19 pessoas<br>3-De 20 até 49 pessoas<br>4-De 50 até 99 pessoas<br>5-Mais de 99 pessoas                  |

Fonte: Os autores deste trabalho (2025)

Dados do ano de 2004 dão conta de que no estado do Pará existiam 58.370 micro e pequenas empresas, sendo 38.082 estabelecimentos no comércio, 11.520 no setor de serviços e 8.768 na indústria (Sebrae-SP,



2006). Portanto, considerando os dados de 2024, a amostra desta pesquisa (166 observações) corresponde a cerca de 0,3% da população total.

A elaboração das tabelas cruzadas entre cada uma das variáveis independentes e dependentes, com a realização do teste do qui-quadrado, permitiu que se constatasse a presença de uma quantidade muito grande de células com a contagem esperada menor do que 5 (mais de 20% das células de todas as tabelas cruzadas, analisadas individualmente), o que poderia enquadrar a amostra como pequena. Entretanto, o tamanho mínimo da amostra para a aplicação da técnica da regressão logística é de 5 observações por variável independente, não podendo o total ser inferior a 20 observações (Hair *et al*, 2009). Como no presente estudo obteve-se quase oito vezes esse mínimo, com uma razão de 41,5 por variável independente (total de 166 observações para 4 variáveis independentes), autorizou-se o prosseguimento da pesquisa.

Quadro 4 – Variáveis independentes e dependentes

| Dimensão de variáveis                               | Variável      | Rótulo                                           | Tipo                  | Categorias aglutinadas de resposta |
|-----------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Práticas de inteligência artificial (independentes) | TI_melh_proc  | Adotamos modernas TI para melhorar processos     | Categórica intervalar | 1-Discordo<br>2-Concordo           |
|                                                     | Ét_protdad_TI | Usamos modernas TI com ética e proteção de dados | Categórica intervalar | 1-Discordo<br>2-Concordo           |
|                                                     | Não_aut_dec   | Não automatizamos a decisão em certas tarefas    | Categórica intervalar | 1-Discordo<br>2-Concordo           |
|                                                     | Tr_dados_TI   | Transparência de dados no uso de modernas TI     | Categórica intervalar | 1-Discordo<br>2-Concordo           |
| Indicadores de Competitividade (dependentes)        | Lucratividade | Sustentamos lucratividade                        | Categórica intervalar | 1-Discordo<br>2-Concordo           |
|                                                     | Custo_baixo   | Sustentamos níveis mais baixos de custo          | Categórica intervalar | 1-Discordo<br>2-Concordo           |
|                                                     | Pref_clientes | Os clientes preferem nossos produtos             | Categórica intervalar | 1-Discordo<br>2-Concordo           |

Fonte: Os autores deste trabalho (2025)

Considerando as características do estudo, optou-se então pela aglutinação das categorias de respostas como alternativa à ampliação da amostragem, de tal forma que os níveis 1 e 2 de discordância originais foram aglutinados em uma categoria (1-Discordo), e os níveis 3 e 4 de concordância originais foram aglutinados em outra categoria (2-Concordo), bem como pela utilização do teste exato de Fisher. Os novos testes do qui-quadrado sobre as variáveis aglutinadas apresentadas no Quadro 4 viabilizaram a análise da estatística,



resultados estes corroborados pelo observado nos testes exatos de Fisher. Todas as variáveis independentes apresentaram dependência com as variáveis dependentes, o que foi observado por meio do nível descritivo dos testes exatos de Fisher, os quais evidenciou-se estarem em valores inferiores ao nível crítico (0,05), e o diagnóstico de multicolinearidade do SPSS® também indicou a adequação da amostra.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta a distribuição da amostra segundo a área principal de atuação das empresas e o respectivo tempo de existência, permitindo visualizar a composição setorial e a maturidade dos negócios analisados. Essa tabulação cruzada possibilita identificar padrões e diferenças entre os setores de comércio, indústria e serviços, considerando distintos estágios de consolidação empresarial. A inclusão dessa variável descritiva no estudo justifica-se pelo seu potencial de influenciar a adoção de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, uma vez que fatores como o segmento econômico e a longevidade organizacional podem estar associados tanto à capacidade de investimento em inovação quanto à propensão para adotar novas práticas de gestão.

**Tabela 1** – Tabulação cruzada área principal de atuação x tempo de existência

| Área principal de atuação | Tempo de existência |                            |                             |                            |                 | Total |
|---------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------|-------|
|                           | Até 1 ano           | Mais de 1 ano e até 2 anos | Mais de 2 anos e até 5 anos | Mais de 5 anos até 10 anos | Mais de 10 anos |       |
| Comércio                  | 7                   | 12                         | 16                          | 4                          | 21              | 60    |
| Indústria                 | 3                   | 0                          | 4                           | 5                          | 6               | 18    |
| Serviços                  | 16                  | 12                         | 19                          | 12                         | 29              | 88    |
| Total                     | 26                  | 24                         | 39                          | 21                         | 56              | 166   |

Fonte: Os autores deste trabalho (2025)

Com base nos dados apresentados na Tabela 1, é possível observar que a amostra analisada, composta por 166 micro e pequenas empresas, apresenta uma predominância do setor de serviços, que representa 53% do total (88 empresas), seguido pelo comércio, com 36,1% (60 empresas), e pela indústria, com 10,8% (18 empresas). Essa distribuição reflete a realidade apontada por dados secundários, como os do Sebrae (2006), que indicam a maior participação do comércio e dos serviços na composição empresarial do estado do Pará, embora, neste estudo, o setor de serviços tenha se sobressaído de forma mais expressiva.

Ao analisar a variável tempo de existência, verifica-se que 33,7% das empresas possuem mais de 10 anos de atuação, indicando a presença de negócios consolidados no mercado, especialmente no setor de serviços (29 empresas) e no comércio (21 empresas). Por outro lado, nota-se uma concentração relevante de



empresas jovens: 15,7% possuem até 1 ano e 14,5% entre mais de 1 e até 2 anos, o que pode sinalizar um ciclo contínuo de entrada de novos empreendedores no mercado.

No recorte cruzado entre as duas variáveis, é possível identificar padrões setoriais distintos. No comércio, há presença relativamente equilibrada entre empresas novas e estabelecidas, mas com destaque para a faixa de mais de 10 anos (21 empresas). Na indústria, observa-se menor expressividade em todos os intervalos de tempo, com maior frequência relativa em negócios com até 5 anos de existência, o que pode refletir barreiras de entrada e custos de manutenção mais elevados. Já o setor de serviços apresenta maior dispersão entre as faixas, destacando-se a predominância de empresas com mais de 10 anos (29) e de 2 a 5 anos (19).

Esses achados dialogam diretamente com a fundamentação teórica, que aponta que a adoção de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, pode ser influenciada pelo estágio de maturidade da empresa. Negócios mais antigos tendem a dispor de maior estrutura organizacional e recursos financeiros para implementar práticas inovadoras (Gonçalves, 2024; Silva *et al.*, 2024), enquanto empresas mais jovens, embora potencialmente mais abertas à inovação, podem enfrentar limitações estruturais e de capital (Elias, 2023).

**Tabela 2** – Tabulação cruzada posição do respondente x número de colaboradores

| Posição do Respondente       | Número de Colaboradores |                     |                      |                      |                    | Total |
|------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------|-------|
|                              | Até 9 pessoas           | De 9 até 19 pessoas | De 20 até 49 pessoas | De 50 até 99 pessoas | Mais de 99 pessoas |       |
| Sócio ou Proprietário        | 74                      | 4                   | 2                    | 2                    | 0                  | 82    |
| Diretor ou Gestor ou Gerente | 6                       | 3                   | 5                    | 3                    | 2                  | 19    |
| Analista ou supervisor       | 5                       | 0                   | 0                    | 2                    | 8                  | 15    |
| Assistente ou auxiliar       | 2                       | 10                  | 12                   | 4                    | 9                  | 37    |
| Outra                        | 3                       | 2                   | 5                    | 0                    | 3                  | 13    |
| Total                        | 90                      | 19                  | 24                   | 11                   | 22                 | 166   |

Fonte: Os autores deste trabalho (2025)

No contexto deste estudo, essa heterogeneidade temporal e setorial é relevante para interpretar os resultados dos testes estatísticos posteriores, pois permite considerar como a longevidade e a área de atuação podem se relacionar com variáveis dependentes de competitividade, como lucratividade, redução de custos e preferência dos clientes. Além disso, a predominância do setor de serviços sugere que os resultados da análise quantitativa terão maior aderência a esse segmento, exigindo cautela na generalização para outros setores.



A Tabela 2 apresenta a tabulação cruzada entre a posição ocupada pelo respondente na empresa e o número de colaboradores, permitindo compreender o perfil hierárquico dos participantes e a estrutura de porte das organizações analisadas.

Observa-se que a maioria absoluta dos respondentes são sócios ou proprietários (82 casos, 49,4% do total), dos quais 90,2% estão em empresas de até 9 colaboradores. Esse dado é coerente com o perfil típico das microempresas brasileiras, nas quais o proprietário costuma desempenhar papel central na gestão e tomada de decisões (Sebrae, 2022). Tal característica reforça a relevância de se considerar a perspectiva do empreendedor na adoção de tecnologias inovadoras, já que, conforme argumentam Elias (2023) e Gonçalves (2024), decisões estratégicas nessas empresas são altamente influenciadas pela visão e pelas competências individuais do dirigente.

O segundo grupo mais frequente é o de assistentes ou auxiliares (37 respondentes, 22,3%), com destaque para a presença em empresas de porte ligeiramente maior, 32,4% atuam em organizações com 20 a 49 colaboradores e 24,3% em empresas com mais de 99 colaboradores. Isso sugere que, em negócios com maior número de funcionários, a coleta de informações para esta pesquisa foi mais descentralizada, abrangendo níveis operacionais.

Em seguida, destacam-se diretores ou gestores/gerentes (19 casos, 11,4%), distribuídos de forma relativamente equilibrada entre diferentes portes, o que indica presença de estrutura administrativa mais formalizada nessas empresas. Analistas ou supervisores (15 casos, 9%) aparecem concentrados em empresas de grande porte relativo dentro da amostra, com 53,3% em organizações com mais de 50 colaboradores. Já a categoria outra (13 casos, 7,8%) mostra distribuição heterogênea, com presença notável no intervalo de 20 a 49 colaboradores.

O cruzamento dos dados reforça que empresas menores concentram a gestão estratégica no proprietário, enquanto empresas maiores contam com uma hierarquia mais complexa, envolvendo diretores, analistas e assistentes. Do ponto de vista teórico, essa configuração pode ter impacto direto no processo de adoção de inteligência artificial e outras inovações tecnológicas. Conforme defendem Silva *et al.* (2024), estruturas organizacionais mais hierarquizadas tendem a formalizar processos de decisão e depender de validações em múltiplos níveis, o que pode reduzir a velocidade de implementação de novas tecnologias. Em contrapartida, nas microempresas, a centralização decisória no proprietário pode agilizar a adoção, desde que haja predisposição e conhecimento sobre as soluções disponíveis.

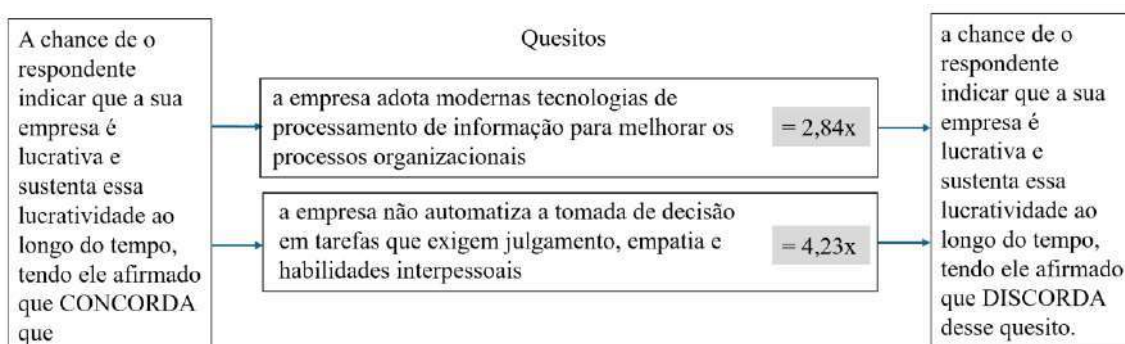
A análise das regressões logísticas efetuadas permitiu ajustar um modelo (1) no qual as variáveis TI\_melh\_proc, e Não\_aut\_dec apresentaram efeito significativo na competitividade medida pela variável Lucratividade, com uma boa razão de sucesso (75,9 de precisão geral). Outro modelo (2) ajustado incluiu as variáveis TI\_melh\_proc, Não\_aut\_dec e Tr\_dados\_TI, as quais apresentaram efeito significativo na





competitividade medida pela variável Custo\_baixo, também com uma boa razão de sucesso (77,7% de precisão geral). Um terceiro modelo (3) foi ajustado a partir das variáveis TI\_melh\_proc, Não\_aut\_dec e Tr\_dados\_TI, as quais apresentaram efeito significativo na competitividade medida pela variável Pref\_clientes, igualmente com uma boa razão de sucesso (75,3% de precisão geral).

**Figura 2 – Modelo ajustado nº 1**



Fonte: Os autores deste trabalho (2025)

O modelo 1 (Figura 2) evidencia que adotar modernas tecnologias de processamento de informação para melhorar os processos organizacionais (TI\_melh\_proc), associado à não automatização da tomada de decisão em tarefas que exigem julgamento, empatia e habilidades interpessoais (Não\_aut\_dec), pode contribuir para a sustentação de lucratividade das micro e pequenas empresas ao longo do tempo.

**Tabela 3 – Classificação do perfil de empresas por probabilidade de ser lucrativa (modelo 1)**

| Perfis de empresa | Respondente afirma que                       |                                               |                                                                              |
|-------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                   | Adotamos modernas TI para melhorar processos | Não automatizamos a decisão em certas tarefas | Probabilidade de sua empresa ser considerada como que sustenta lucratividade |
| 1                 | C                                            | C                                             | 86,65%                                                                       |
| 2                 | D                                            | C                                             | 69,56%                                                                       |
| 3                 | C                                            | D                                             | 60,55%                                                                       |
| 4                 | D                                            | D                                             | 35,08%                                                                       |

C= Concorda  
D= Discorda

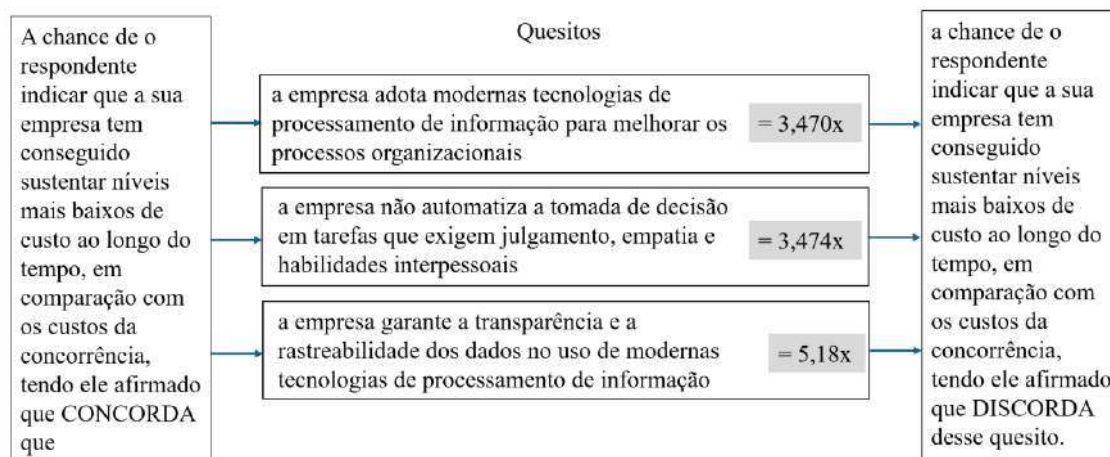
Fonte: Os autores deste trabalho (2025)

A variável estatística métrica PRE\_1, obtida pela opção /SAVE = PRED da análise de regressão logística binária do SPSS, permitiu traçar um perfil das empresas com maior probabilidade de serem lucrativas, em comparação com o perfil da empresa cujas categorias de variáveis foram selecionadas na categoria de referência (discordou em todos os quesitos), em que se observa o maior peso da variável



Não\_aut\_dec (Tabela 3). Ou seja, quanto mais as empresas concordam que adotam as recomendações avaliadas, especialmente Não\_aut\_dec, maior é a probabilidade de elas serem lucrativas.

**Figura 3 – Modelo ajustado nº 2**



Fonte: Os autores deste trabalho (2025)

No modelo 2 (Figura 3) verifica-se que adotar modernas tecnologias de processamento de informação para melhorar os processos organizacionais (TI\_melh\_proc), ao mesmo tempo em que se garante a transparência e a rastreabilidade dos dados no uso dessas tecnologias (Tr\_dados\_TI) e em conjunto com a não automatização da tomada de decisão em tarefas que exigem julgamento, empatia e habilidades interpessoais (Não\_aut\_dec), pode contribuir para que as micro e pequenas empresas sustentem níveis mais baixos de custo.

**Tabela 4 – Classificação do perfil de empresas por probabilidade de ter custo baixo (modelo 2)**

| Perfis de empresa | Respondente afirma que                       |                                               |                                              | Probabilidade de sua empresa ser considerada como que sustenta níveis de baixos custos |
|-------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | Adotamos modernas TI para melhorar processos | Não automatizamos a decisão em certas tarefas | Transparência de dados no uso de modernas TI |                                                                                        |
| 1                 | C                                            | C                                             | C                                            | 89,04%                                                                                 |
| 2                 | D                                            | C                                             | C                                            | 70,07%                                                                                 |
| 3                 | C                                            | D                                             | C                                            | 70,05%                                                                                 |
| 4                 | C                                            | C                                             | D                                            | 61,08%                                                                                 |
| 5                 | D                                            | D                                             | C                                            | 40,26%                                                                                 |
| 6                 | D                                            | C                                             | D                                            | 31,15%                                                                                 |
| 7                 | C                                            | D                                             | D                                            | 31,12%                                                                                 |
| 8                 | D                                            | D                                             | D                                            | 11,52%                                                                                 |

C= Concorda  
D= Discorda

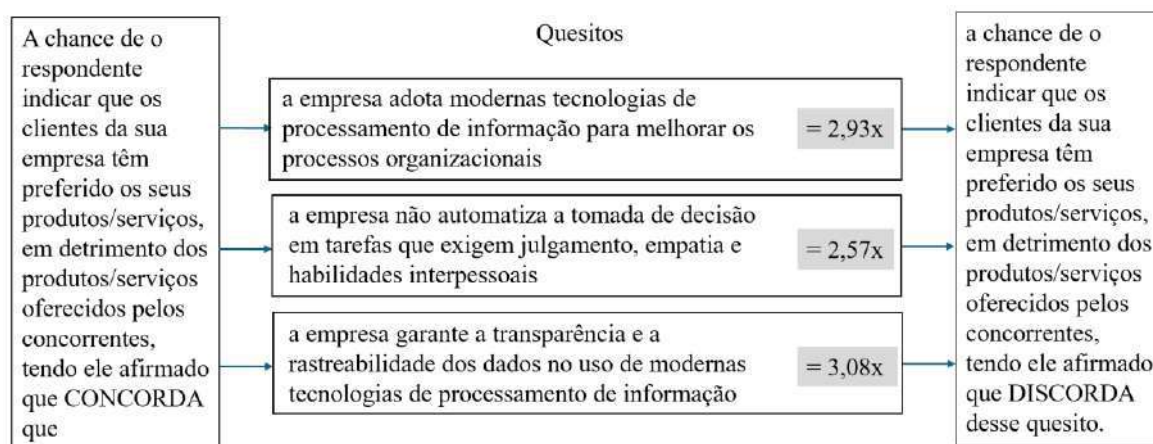
Fonte: Os autores deste trabalho (2025)

O perfil das empresas com maior probabilidade de sustentarem custos baixos (pela opção /SAVE = PRED), em comparação com o perfil da empresa cujas categorias de variáveis foram selecionadas na categoria



de referência (discordou em todos os quesitos), em que se observa o maior peso da variável Tr\_dados\_TI encontra-se na Tabela 4. Ou seja, quanto mais as empresas concordam que adotam as recomendações neste modelo consideradas, especialmente Não\_aut\_dec, maior é a probabilidade de elas sustentarem custos baixos.

**Figura 4 – Modelo ajustado nº 3**



Fonte: Os autores deste trabalho (2025)

No modelo 3 (Figura 4) depreende-se que quando as micro e pequenas empresas adotam modernas tecnologias de processamento de informação para melhorar os processos organizacionais (TI\_melh\_proc), ao mesmo tempo em que garantem a transparência e a rastreabilidade dos dados no uso dessas tecnologias (Tr\_dados\_TI) e não automatizam a tomada de decisão em tarefas que exigem julgamento, empatia e habilidades interpessoais (Não\_aut\_dec), elas podem contribuir para que os seus clientes prefiram seus produtos, em detrimento daqueles da concorrência.

**Tabela 5 – Classificação do perfil de empresas por probabilidade de os clientes as preferirem (modelo 3)**

| Perfis de empresa | Respondente afirma que                       |                                               |                                              | Probabilidade de clientes preferirem os produtos de sua empresa |
|-------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                   | Adotamos modernas TI para melhorar processos | Não automatizamos a decisão em certas tarefas | Transparência de dados no uso de modernas TI |                                                                 |
| 1                 | C                                            | C                                             | C                                            | 89,61%                                                          |
| 2                 | C                                            | D                                             | C                                            | 77,06%                                                          |
| 3                 | D                                            | C                                             | C                                            | 74,61%                                                          |
| 4                 | C                                            | C                                             | C                                            | 73,69%                                                          |
| 5                 | D                                            | D                                             | C                                            | 53,38%                                                          |
| 6                 | C                                            | D                                             | D                                            | 52,19%                                                          |
| 7                 | D                                            | C                                             | D                                            | 48,84%                                                          |
| 8                 | D                                            | D                                             | D                                            | 27,11%                                                          |

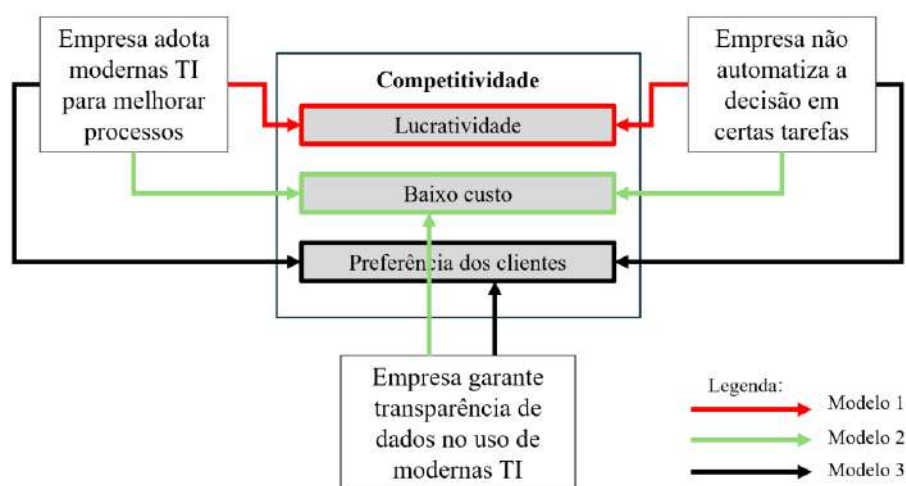
C= Concorda  
 D= Discorda

Fonte: Os autores deste trabalho (2025)

O perfil das empresas com maior probabilidade de que os seus clientes prefiram seus produtos (pela opção /SAVE = PRED), em comparação com o perfil da empresa cujas categorias de variáveis foram selecionadas na categoria de referência (discordou em todos os quesitos), em que se observa o maior peso da variável Tr\_dados\_TI encontra-se na Tabela 5. Ou seja, quanto mais as empresas concordam que adotam as recomendações neste modelo consideradas, especialmente Não\_aut\_dec, maior é a probabilidade de que os seus clientes prefiram seus produtos, em detrimento daqueles da concorrência.

Com base na apreciação dos resultados analisados na amostra da presente pesquisa, pode-se afirmar que a competitividade das micro e pequenas empresas pode ser alcançada mediante a adoção combinada de determinadas práticas de gestão, tais como a adoção de modernas tecnologias de processamento de informação para melhorar os processos organizacionais, a garantia da transparência e da rastreabilidade dos dados no uso dessas modernas tecnologias de processamento de informação, bem como a não automatização da tomada de decisão em tarefas que exijam julgamento, empatia e habilidades interpessoais

Figura 5 – Resumo consolidado dos modelos ajustados



Fonte: Os autores deste trabalho (2025)

Na Figura 5 visualiza-se graficamente e de forma consolidada os três modelos ajustados a partir dos dados coletados na presente pesquisa, acerca da relação entre a adoção de práticas de gestão de modernas tecnologias de informação por parte de micro e pequenas empresas e a competitividade dessas organizações, medida em termos de sustentação de lucratividade, de sustentação de custo baixo e também em termos da obtenção da preferência dos clientes por seus produtos, em detrimento da concorrência.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central analisar a influência da adoção de tecnologias da informação, com foco em inteligência artificial e automação de processos, na sustentação da lucratividade, na redução de custos e na obtenção da preferência dos clientes em micro e pequenas empresas brasileiras, considerando o papel do julgamento humano e da transparência na gestão dos dados. A aplicação de um questionário estruturado a 166 empresas, distribuídas entre os setores de comércio (60), indústria (18) e serviços (88), permitiu a coleta de dados representativos e pertinentes para a análise do tema proposto.

De forma consolidada, os resultados confirmam que a adoção de modernas tecnologias da informação possui relação direta com a competitividade das micro e pequenas empresas, considerando as três medidas avaliadas neste estudo, sustentação da lucratividade, redução de custos e preferência dos clientes. Esse achado representa um avanço conceitual ao evidenciar estatisticamente a relevância dessas práticas e, ao mesmo tempo, oferece uma contribuição prática, pois indica que organizações podem utilizar esse conhecimento para orientar suas estratégias de adoção tecnológica e, assim, potencializar sua competitividade em mercados dinâmicos.

O problema de pesquisa foi esclarecido à luz das evidências encontradas, e os modelos estatísticos aplicados confirmaram as premissas relacionadas ao papel combinado de tecnologias modernas, governança de dados e preservação de decisões humanas como fatores que fortalecem a competitividade das micro e pequenas empresas. Nesse sentido, os objetivos específicos estabelecidos no início da pesquisa foram plenamente contemplados pelos resultados.

Apesar de algumas limitações, como o tamanho e a composição da amostra, predominantemente do setor de serviços, e o uso de dados autorreferidos, que podem restringir a generalização para todos os segmentos, o estudo oferece uma contribuição relevante tanto para a comunidade científica quanto para gestores e formuladores de políticas públicas. Ao fornecer evidências empíricas sobre os fatores que potencializam a competitividade de MPEs frente à transformação digital, a pesquisa ajuda a orientar práticas e políticas de inclusão tecnológica sustentável.

Do ponto de vista acadêmico, este artigo contribui para a literatura ao oferecer evidências empíricas, no contexto brasileiro de micro e pequenas empresas, de que fatores muitas vezes considerados secundários, como a preservação do julgamento humano em determinadas decisões e a transparência no uso de dados, também se associam à competitividade, medida por lucratividade, custos e preferência dos clientes. Essa constatação reforça e complementa estudos anteriores que destacavam sobretudo a automação e os investimentos tecnológicos, indicando que práticas de governança de dados e equilíbrio entre tecnologia e capital humano têm papel relevante. Ao mesmo tempo, o trabalho amplia a compreensão prática para gestores,





ao mostrar que a busca por competitividade não depende apenas da incorporação de novas tecnologias, mas também da forma como são integradas às rotinas organizacionais.

Para trabalhos futuros, recomenda-se ampliar a base amostral com recorte regional e por porte empresarial; realizar estudos qualitativos para aprofundar a compreensão dos aspectos culturais e humanos da adoção de IA; e desenvolver estudos de caso com empresas que já implementaram essas tecnologias de forma consolidada, a fim de identificar métricas objetivas de impacto e melhores práticas replicáveis.

## 6 REFERÊNCIAS

ABUBAKAR, A.; JAHWARI, N. S.; BAKHEET, A. H. The role of environmental and social innovations in the cost leadership strategy, value creation, and business performance: a comparative analysis of SMEs and large manufacturing companies. **Human Behavior and Emerging Technologies**, v. 2024, n. 1, p. 1-14, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1155/2024/7078016>

BEREVOIANU, R. L.; ILIE, D. M.; GIUCĂ, A. D. The economic profitability of garlic cultivation through the application of the "De Minimis" aid scheme, estimates for the year 2024 in Romania. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS EXCELLENCE, 18., 2024, Bucharest. **Proceedings**. Bucharest: Sciendo, 2024. 11 p. DOI: 10.2478/picbe-2024-0128

BITENCOURT, Caroline Müller; MARTINS, Luisa Helena Nicknig. A inteligência artificial nos órgãos constitucionais de controle de contas da administração pública brasileira. **Revista de Investigações Constitucionais**, v. 10, n. 3, 2023. ISSN 2359-5639. Recebido em: 4 maio 2023. Aprovado em: 18 dez. 2023. Disponível em: <https://orcid.org/0000-0001-5911-8001>.

DELGADO-PERAZA, Z. Z.; IBARRA-MICHEL, J. P.; SOTO-KARASS, J. G. Elementos esenciales de la cultura organizacional para la formulación de la estrategia competitiva: dos estudios de caso de empresas hoteleras de Mazatlán, Sinaloa. **Ra Ximhai**, v. 19, n. 1, p. 157-182, 2023. doi.org/10.35197/rx.19.01.2023.07.zd

DIGNUM, Virginia. Responsible Artificial Intelligence: How to Develop and Use AI in a Responsible Way. Cham: Springer, 2019.

ELIAS, Samir Ibrahim. O impacto da inteligência artificial no comportamento organizacional. **Revista Ilustração**, Cruz Alta, v. 4, n. 3, p. 33-39, maio/ago. 2023.

FLORIDI, Luciano; COWLS, Josh; BELTRAMETTI, Monica; CHATILA, Raja; CHAZERAND, Patrice;





DIGNUM, Virginia; LUETGE, Christoph; MADELIN, Robert; PAGALLO, Ugo; ROSSI, Francesca; SCHAFER, Burkhard; VALCKE, Peggy; VAYENA, Effy. AI4People—An ethical framework for a good AI society: opportunities, risks, principles, and recommendations. **Minds and Machines**. 28, p. 689–707, 2018.

GONÇALVES, Daniel Bertoli. Indústria 4.0 no Brasil: análise da contribuição do Centro de Excelência em Tecnologia 4.0. **Latin American Journal of Business Management**, v. 15, n. 2, 2024

HAIR, Joseph F Jr; BLACK, William C; BABIN, Barry J; ANDERSON, Rolph, E. Multivariate Data Analysis. 7. ed. Upper Saddle River: **Pearson Prentice Hall**, 2010.

HAIR, Joseph F; BLACK, William. C; BABIN, Barry. J; ANDERSON, Rolph E. Análise multivariada de dados (6ª ed.). **Bookman Editora**. 2009

ISRAEL, B. Joint ventures for SMEs competitiveness and inclusive growth: a comparative analysis of SMEs in Mbeya, Tanzania. **E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences**, v. 3, n. 8, p. 337-353, 2022.

MARR, B. **Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know**. Harlow: Pearson, 2012.

MOTTA, Lorena Oliveira dos Santos. O impacto da inteligência artificial nos processos de negócios, e como as empresas estão se adaptando para aproveitar essa tecnologia. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.

POUSIS, C.; COMITE, M.; ZUPA, R.; PASSANTINO, L.; HALA, E.; CORRIERO, A. **Journal of Fish Diseases**, v. 45, n. 8, p. 1237-1241, 2022.

RAMALHO, Luiz Gabriel Sabino. Desafios e oportunidades para micro e pequenas empresas na Indústria 4.0 na região de Americana (SP). Trabalho de Conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial. Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. 2023

RATNER, B. The correlation coefficient: Its values range between +1/–1, or do they? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(2), 139–142. 2009

SILVA, Artur Raimundo da Fonseca. SANT’ANNA, Carlos Henrique Michels de; SOUZA, Diogo, Daniel Santana de; SILVA JUNIOR, Odacy, Wellington da; LIMA, Rebeca Rayane Bezerra de; SOUZA, Thiago



Henrique Ildefonso. O impacto da inteligência artificial na eficiência operacional das organizações. **Ciências Humanas**, v. 28, ed. 133, abr. 2024.

SOUZA, João Vitor Sartori de. Uso de inteligência artificial nas organizações. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YUSUF, S. O.; ARIBISALA, A. F.; MUHAMMED, A. O.; MOBAYO, J. O.; BELGORE, U. Competitive advantage among indigenous construction firms in competing with expatriate contractors in Nigeria. **International Journal of Real Estate Studies**, v. 16, n. 2, p. 11–22, 2022.

# INOVAÇÃO E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E HIBRIDISMO

## Resumo:

A pesquisa analisa a relação entre inovação colaborativa e maturidade de governança no setor público brasileiro, utilizando a lente da Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece, 2007). Parte-se do problema do hibridismo administrativo — coexistência de modelos patrimonialista, burocrático e gerencialista — que limita a adaptação e a eficácia das políticas de inovação. O estudo adota abordagem qualitativa, com estudo de casos múltiplos, a partir de 45 iniciativas vencedoras do Concurso de Inovação no Setor Público (ENAP) entre 2020 e 2024. Os resultados mostram que 62% das iniciativas envolveram colaboração multissetorial e coprodução cidadã, com tendência de crescimento até 2024, quando atingiram 75%. A análise evidencia que a capacidade de sentir (*sensing*) se manifesta em observatórios, plataformas de dados e diagnósticos precoces; a de apreender (*seizing*) em parcerias estratégicas e políticas inclusivas; e a de reconfigurar (*reconfiguring*) em mudanças estruturais, integração intersetorial e redes de cuidado. O estudo propõe um modelo analítico que relaciona inovação colaborativa e maturidade de governança: iniciativas de diagnóstico (*sensing*) correspondem a baixa maturidade; parcerias e aproveitamento de oportunidades (*seizing*) a maturidade intermediária; e reconfiguração institucional com coprodução cidadã (*reconfiguring*) a alta maturidade. Conclui-se que a inovação pública premiada no Brasil não é apenas tecnológica, mas depende da capacidade de articular redes, engajar cidadãos e reconfigurar estruturas. A contribuição teórica reside em integrar capacidades dinâmicas, inovação colaborativa e governança; a prática, em oferecer um instrumento de diagnóstico para gestores e formuladores de políticas avaliarem e fortalecerem a maturidade da governança em projetos inovadores.

## Palavras-chave:

Governança Pública; Inovação Pública; Capacidades Dinâmicas; Hibridismo Administrativo; Colaboração.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma conexão entre um problema do mundo real (hibridismo administrativo que limita a inovação) e a lacuna de pesquisa (a falta de um modelo para entender e medir como as organizações se adaptam e colaboram) forma o quebra-cabeça da pesquisa central deste trabalho (*research puzzle*). Essa lógica articula o problema real e a lacuna que o estudo se propõe a resolver, conforme a abordagem de Gustafsson e Hagström (2018).

Inicialmente, apresenta-se uma contextualização com o imperativo da governança e inovação pública no Brasil, bem como o problema do hibridismo e a ineficácia na implementação de políticas de inovação. Além disso, a lacuna de pesquisa, a mediação das capacidades dinâmicas na inovação colaborativa, seguido do objetivo geral.

A Administração Pública contemporânea em geral encontra-se sob intensa pressão para se modernizar, um fenômeno impulsionado pela transformação digital e pela crescente demanda social por serviços mais eficientes, transparentes e acessíveis. Desde o ano 2000, o governo brasileiro tem buscado evoluir seus processos e a prestação de serviços com o auxílio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Essa jornada evoluiu do Governo Eletrônico para a atual Estratégia de Governança Digital (EGD), que visa a desburocratização, a modernização do Estado e a melhoria da confiança da população nos serviços públicos (Brasil, 2022, 2024a, 2024b), e mais recentemente, a elaboração do Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA) com uma visão de “IA para o bem de todos”, cuja abordagem centrada no ser humano, conforme premissas da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), que tem o Brasil como parceiro-chave e candidato à adesão, traz o lema central a inclusão social. Com isso, dentre seus pilares, é orientada para a superação dos desafios sociais, ambientais

e econômicos do País (OECD, 2024; Brasil, 2025).

Nesse contexto, a inovação no setor público deixou de ser vista como um conceito contraditório para se tornar uma necessidade estratégica. Embora as instituições públicas estejam inseridas na concepção de burocracia weberiana — marcada pela impessoalidade, regulamentos, normas e controles essenciais à implementação das políticas públicas e à prestação de serviços aos cidadãos — é justamente dentro dessa estrutura que a inovação pode emergir. Debates sobre o tema destacam que a transformação é possível por meio de metodologias e parcerias estratégicas, como aquelas viabilizadas por tecnologias em nuvem e plataformas digitais, que respeitam os princípios burocráticos ao mesmo tempo em que promovem eficiência e modernização.

Enquanto as organizações buscam eficiência no monitoramento interno (Alchian; Demsetz, 2005), a burocracia surgiu como um modelo para isso (Motta, 1981). Ao mesmo tempo, essas organizações são pressionadas a se parecerem umas com as outras por razões de legitimidade e conformidade, sob a perspectiva do isomorfismo institucional de DiMaggio e Powell (2005).

Por um lado, a lógica de Alchian e Demsetz (2005) sobre a necessidade de monitorar a produção em equipe permanece válida. Em muitas situações, especialmente em organizações grandes e complexas, a presença de regras claras, procedimentos padronizados, hierarquia definida e especialização de funções — características da burocracia — ainda representa uma forma eficiente de garantir ordem, controle, justiça (impessoalidade) e previsibilidade. Sem algum nível de estrutura burocrática, o caos poderia se instalar, o ‘gazeteamento/enrrolação’ poderia se intensificar e a coordenação se tornaria difícil e onerosa. Assim, parte da ‘gaiola de ferro’ persiste porque cumpre uma função real de eficiência e controle interno.

Por outro lado, conforme apontam DiMaggio e Powell (2005), a burocracia ultrapassou sua função instrumental e passou a ser associada à imagem de organização ‘séria’ e ‘moderna’, tornando-se quase um passaporte para aceitação no mundo organizacional.

A Administração Pública, no contexto brasileiro, é historicamente marcada por um hibridismo de modelos organizacionais — patrimonialista, burocrático e gerencialista — que coexistem e se sobrepõem, gerando déficits de coerência, consistência e coordenação (Sebben, 2018). Essa herança limita a capacidade das organizações públicas de se adaptarem e implementarem políticas de inovação de forma eficaz, uma vez que a cultura burocrática pode ser resistente à transparência e ao apetite a riscos que a inovação exige, conforme aponta o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO, 2023).

Diante disso, o Administrador Público se vê numa ‘gaiola de ferro’ em que o isomorfismo — especialmente o mimético e o normativo — se contrapõe à flexibilidade e discricionariedade exigidas pela inovação, sobretudo no que diz respeito às mudanças e decisões rápidas necessárias para acompanhar as transformações globais. Embora se exija maior capilaridade, sua criatividade para lidar com problemas públicos acaba limitada.

Isso vai ao encontro dos achados de Canto, Silva e Dalmau (2023, p. 16) em que “não se enxerga na gestão das tensões paradoxais o controle ou a flexibilidade, mas uma tentativa de simultaneidade”. Mesmo assim, esse fenômeno vem sendo enfrentado nos últimos anos por meio dos chamados laboratórios de inovação (*i-labs*), criados para lidar com tais desafios de forma inovadora.

Esses desafios, (vulgo, problemas públicos) são o *ethos* fundamental desses *i-labs*, sendo a inovação, muitas vezes, um resultado não intencional desse processo. Pois, segundo Gómez-

Alvarez e Marín (2025), em que pese a aspiração de inovar seja central para a sua identidade, a sua principal função é encontrar soluções alternativas para os desafios complexos que os Estados contemporâneos enfrentam. Eles complementam que enquanto esses problemas persistirem, a busca pela inovação, independentemente do nome que assuma, continuará a ser uma tarefa inadiável.

Corroborando com as limitações do hibridismo mencionado por (Sebben, 2018), Condé (2023) aponta para uma capacidade limitada das organizações públicas de se adaptarem e de atuarem de forma mais efetiva junto aos sistemas de inovação, em grande parte, atribuída à lentidão da burocracia, que compromete a velocidade da tomada de decisões e a capacidade de resposta das organizações.

Nesse contexto, e acorado nos ensinamentos de Gustafsson e Hagström (2018), esta pesquisa justifica-se para abordar esse problema real e preencher lacuna no campo organizacional que pesquisas anteriores apontaram que a reconfiguração colaborativa, ancorado na teoria das capacidades dinâmicas, para um processo de inovação nas organizações públicas pode ser um caminho para os sistemas de inovação (Condé, 2023).

Além disso, o fato de o Estado não conseguir inovar sozinho, pois não é um ato unilateral ou isolado, a inovação e governança estão conectadas e requer interação com atores externos, haja vista a governança pública tem como pilar a coprodução. Diante disso, se observou uma necessidade de estudos que apontem melhores instrumentos de medição da inovação colaborativa baseada na governança pública (Baretta; Hoffmann; Tezza, 2022).

Nesse cenário, têm-se o quebra-cabeça da pesquisa completo (*research puzzle*) com o problema real da Administração Pública brasileira caracterizada por um hibridismo de modelos que gera déficits de coerência, consistência e coordenação, limitando a eficácia das políticas de inovação e a capacidade de adaptação organizacional, e as lacunas de evidência empírica, medição e teórica.

Evidências empíricas no sentido de comprovar que a governança colaborativa leva a soluções mais inovadoras; escalas de medição válidas para os construtos de inovação e governança pública, especialmente nas dimensões de participação e coprodução; e a subexploração da Teoria das Capacidades Dinâmicas como lente para analisar a capacidade de adaptação em projetos de inovação colaborativa.

Por isso, esta pesquisa buscou responder a seguinte pergunta “*de que forma as capacidades dinâmicas se manifestam nos projetos vencedores de inovação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e como elas contribuem para superar os desafios do hibridismo administrativo na gestão pública brasileira?*”

Para isso, teve como objetivo geral *analisar a influência das capacidades dinâmicas na governança de projetos de inovação colaborativa no setor público brasileiro, a fim de gerar novas*



*contribuições teóricas e práticas.*

Especificamente buscou identificar as configurações organizacionais e culturais que promovem ou limitam a inovação colaborativa em projetos públicos; mapear a aplicação das capacidades dinâmicas (capacidade de sentir, apreender e reconfigurar) em projetos de inovação pública; e propor um modelo analítico que integre os construtos de capacidades dinâmicas, inovação colaborativa e maturidade de governança, oferecendo uma nova perspectiva para a avaliação da performance pública.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A evolução da administração pública no Brasil é uma narrativa de sobreposições, não de substituições. Historicamente, o modelo patrimonialista, que misturava os interesses públicos e privados, nunca foi completamente erradicado. A tentativa de modernização com a introdução da burocracia weberiana resultou em uma hipertrofia administrativa, com regras e formalidades excessivas. O advento do modelo gerencialista, embora buscasse a eficiência, foi adotado de forma parcial. A consequência dessa adoção fragmentada é a persistência de um hibridismo que gera ‘déficits de coerência, consistência e coordenação’ na implementação de políticas públicas (Sebben, 2018).

Esse hibridismo não é apenas uma característica histórica, mas um desafio contemporâneo que se manifesta como uma barreira à inovação. Ele cria uma cultura organizacional que, embora adote novas tecnologias, pode ser resistente ao ‘apetite a riscos’ e à transparência que a inovação realmente exige (SERPRO, 2023). A coexistência de lógicas burocráticas (foco em regras) e gerencialistas (foco em resultados), por exemplo, pode dificultar o planejamento e a otimização das ações de gestão em um cenário de restrição fiscal, tornando a construção de uma gestão inovadora uma tarefa complexa e multidimensional (Sebben, 2018). Portanto, a compreensão do hibridismo é fundamental para entender os limites e as possibilidades da inovação na gestão pública brasileira.

O conceito de inovação no setor público transcende a mera adoção de tecnologia. Embora a transformação digital seja crucial, com a evolução do governo eletrônico para a Estratégia de Governança Digital, que busca a desburocratização e a simplificação de processos, a inovação também se manifesta em dimensões culturais e sociais (Brasil, 2025). Especialistas no setor reconhecem que a cultura de inovação exige não apenas tecnologia, mas também um amplo envolvimento das pessoas e a valorização da diversidade para a correção de injustiças sociais. Um exemplo disso é o desenvolvimento de sistemas de inteligência artificial que falham em reconhecer pessoas negras, demonstrando a falta de diversidade nas equipes de desenvolvimento e teste (SERPRO, 2023).

A inovação pública, portanto, precisa ser vista sob a lente da Governança Pública (GP),

que vai além da administração gerencial e societal, englobando a participação e a coprodução com a sociedade civil e o setor privado (Sebben, 2018). A transformação digital no Brasil tem focado em simplificação e desburocratização, mas a inovação no sentido mais amplo, que exige colaboração e participação dos cidadãos, ainda enfrenta lacunas na pesquisa e na implementação. A ausência de escalas de medição adequadas para capturar esses aspectos colaborativos e a falta de evidências empíricas sobre sua eficácia são desafios que a pesquisa deve enfrentar (Baretta; Hoffmann; Tezza, 2022).

Para analisar como as organizações públicas podem superar os desafios impostos pelo hibridismo e promover a inovação, este estudo adota a Teoria das Capacidades Dinâmicas como arcabouço teórico. Proposta por Teece (2007) e adaptada para o setor público por Piening (2013), essa teoria oferece uma lente para compreender como as organizações se adaptam e se reconfiguram em ambientes de mudança constante.

As capacidades dinâmicas são decompostas em três componentes, capacidade de sentir (*sensing*), capacidade de apreender (*seizing*); capacidade de reconfigurar (*reconfiguring*)

A **capacidade de sentir (*sensing*)** refere-se à habilidade da organização de identificar e delinear oportunidades e ameaças no ambiente (Teece, 2007). No contexto público, isso pode envolver a criação de *i-labs* (espaços de experimentação e aprendizado) ou o uso de plataformas de dados para identificar problemas sociais (Sebben, 2018; Gómez-Alvarez; Marín, 2025).

A **capacidade de apreender (*seizing*)** trata-se da capacidade de aproveitar as oportunidades identificadas (Teece, 2007), por exemplo, por meio de parcerias com o setor privado ou universidades para o desenvolvimento de soluções inovadoras (SERPRO, 2023).

**Por fim, a capacidade de reconfigurar (*reconfiguring*)** é a habilidade de manter a competitividade ao enfatizar, combinar, proteger e reconfigurar ativos tangíveis e intangíveis (Teece, 2007). No setor público, isso pode envolver a adaptação da estrutura organizacional ou a realocação de recursos para suportar novos projetos (Condé, 2023).

A burocracia, um dos principais desafios do hibridismo administrativo, pode ser interpretada como uma fraqueza nas capacidades dinâmicas de uma organização pública. A lentidão na tomada de decisões (*technical preparedness*) e a dificuldade de adaptação a mudanças de políticas (*evolutionary preparedness*) são manifestações diretas de capacidades dinâmicas subdesenvolvidas (Condé, 2023). A superação do hibridismo, portanto, não é apenas uma questão de reforma estrutural, mas passa pelo desenvolvimento dessas capacidades, permitindo que a organização pública se torne mais ágil, responsiva e colaborativa.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Desenho da pesquisa

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com um desenho de **estudo de caso múltiplo**. Essa abordagem, segundo Yin (2018) mais adequada para explorar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, permitindo aprofundar a compreensão da interação complexa

entre modelos de gestão, inovação colaborativa e as capacidades dinâmicas em organizações públicas. A escolha de múltiplos casos permitiu a comparação entre diferentes iniciativas de sucesso e a busca por padrões ou resultados divergentes, o que contribui para a validade do estudo.

### 3.2. População, amostra, coleta e análise de dados

O universo de pesquisa foi composto por projetos de inovação pública no Brasil que tenham obtido reconhecimento (vencedores) no Concurso de Inovação promovido anualmente pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e que envolveram a colaboração entre múltiplos atores (governo, sociedade civil, setor privado) na fase de concepção e/ou implementação.

A seleção foi por conveniência e intencional, com o objetivo de selecionar projetos de inovação de destaque no Brasil a partir de 2020, conforme demonstrado na Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1 - Quantitativo de projetos/iniciativas**

| Ano   | Concurso     | Quantidade |
|-------|--------------|------------|
| 2020  | 24º Concurso | 9          |
| 2021  | 25º Concurso | 12         |
| 2023  | 27º Concurso | 12         |
| 2024  | 28º Concurso | 12         |
| Total |              | 45         |

**Fonte:** ENAP (2021, 2022; 2024; 2025)

O foco foi em iniciativas que buscaram ativamente a coprodução ou a participação dos cidadãos na resolução de problemas públicos.

Os dados foram levantados e coletados em documentos e materiais de divulgação (site e repositório) relacionados aos projetos de inovação. A análise buscou identificar temas emergentes relacionados às capacidades dinâmicas (sentir, apreender, reconfigurar), à governança colaborativa, aos desafios impostos pelo hibridismo administrativo, e ao papel da tecnologia e da cultura organizacional. Um quadro síntese com iniciativas/projetos vencedores do Concurso Inovação (2020–2024) estão disponíveis no APÊNDICE A.

### 3.3. Rigor metodológico e limitações da pesquisa

A validade externa será buscada por meio da análise de casos múltiplos, permitindo a identificação de padrões analíticos que possam ser aplicados a outros contextos similares. A confiabilidade se deu pela descrição detalhada dos procedimentos de coleta e análise, permitindo a replicabilidade da pesquisa.

Em que pese isso, para assegurar uma validade interna, poderia ter realizado uma triangulação de fontes de dados (análise documental e entrevistas), o que pode ser considerada

uma limitação da pesquisa.

### **3.4. Ética e boas práticas em pesquisa**

Seguindo as recomendações de boas práticas e ética na pesquisa propostas por Gatrell *et al.* (2024), bem como da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD sobre o uso da Inteligência Artificial Generativa (IAG) na pesquisa, foram utilizadas as ferramentas *Gemini Pro* - auxílio no delineamento da pesquisa e na correção gramatical.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O Concurso de Inovação no Setor Público, promovido pela ENAP, é a principal premiação brasileira voltada a reconhecer e difundir práticas inovadoras desenvolvidas por órgãos e entidades da administração pública em diferentes níveis de governo. A iniciativa valoriza projetos que aprimoram processos organizacionais, serviços e políticas públicas, além de ações voltadas ao cuidado e à inclusão social. A seleção ocorre por meio de edital público, no qual instituições inscrevem suas experiências inovadoras. Após triagem técnica, as iniciativas são avaliadas por comissões especializadas com base em critérios como relevância do problema enfrentado, grau de inovação, resultados alcançados, potencial de replicabilidade e participação social. Os finalistas apresentam seus projetos em etapas públicas de julgamento, e os vencedores são premiados em cerimônia nacional, em categorias distintas (Executivo Federal, Estadual, Municipal, Empresas Estatais, Sociedade Civil e Inovação para o Cuidado), além da escolha do público por votação aberta (ENAP, 2021; 2022; 2024; 2025).

Das 45 iniciativas/projetos analisados, referentes às edições de 2020, 2021, 2023 e 2024, 28 deles (62%) apresentaram colaboração/coprodução. Quanto a isso, notou-se uma tendência de crescimento, pois em 2020, apesar de ser relevante (67%), em 2024 atingiu o maior patamar (75%).

Isso sugere que a governança colaborativa e a capacidade de articular múltiplos atores estão se consolidando como critério valorizado na inovação pública. E no contexto de capacidades dinâmicas, esse dado reforça que a inovação premiada não é apenas tecnológica ou processual, mas depende cada vez mais da habilidade de mobilizar redes, engajar cidadãos e cocriar soluções.

Pode-se também observar um fenômeno que vai ao encontro do que defende a OECD (2018; 2024) bem como aos pilares da governança digital e de IA do país (Brasil, 2024a; 2025) ao incluir o cidadão no centro das inovações (analógicas ou digitais). Um patamar inicial alto em 2020 (resposta à pandemia, forte digitalização e engajamento social), já que em 2021–2023 houve uma queda, quando muitas iniciativas foram mais voltadas à eficiência interna e gestão. Em 2024 houve uma recuperação expressiva, com ênfase em inclusão social, coprodução cidadã e inovação colaborativa.

Ao analisar a influência das capacidades dinâmicas na governança desses projetos o

Quadro 1 apresenta uma síntese de evidências das quais foi possível observar que a capacidade de sentir se materializa em plataformas de dados, observatórios e diagnósticos precoces, que permitem ao setor público antecipar problemas e oportunidades; a capacidade de apreender aparece na mobilização de parcerias, uso de tecnologia e desenho de políticas inclusivas para capturar valor público; por fim, a reconfiguração se manifesta na realocação de recursos, redesenho de estruturas e integração intersetorial, garantindo sustentabilidade das inovações.

Quadro 1 - Análise das iniciativas premiadas à luz das capacidades dinâmicas

| Capacidade                            | Evidência                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sentir ( <i>sensing</i> )             | 2020: e-SUS Notifica e Gov.br surgem como resposta rápida à pandemia e à necessidade de digitalização de serviços.                                                                      |
|                                       | 2021: Observatórios de Políticas Públicas e Mapa das OSCs mostram uso de dados e inteligência para mapear problemas sociais.                                                            |
|                                       | 2023: Rede de Atenção à Pessoa Idosa e PNI Digital evidenciam sensibilidade a novas demandas demográficas e sanitárias.                                                                 |
|                                       | 2024: RETRÉ (identificação precoce de risco escolar) e NAVIO (vigilância em saúde ribeirinha) são exemplos claros de sensing aplicado.                                                  |
| Apreender ( <i>seizing</i> )          | 2020–2021: PIX e Caixa Tem mostram como o Estado aproveitou a oportunidade de inclusão financeira digital.                                                                              |
|                                       | 2021: Programa Centelha (embora premiado em 2024, já vinha sendo estruturado) e Colab ilustram parcerias com setor privado e sociedade civil.                                           |
|                                       | 2023: SINE Fácil e Saúde na Hora traduzem demandas sociais em serviços digitais acessíveis.                                                                                             |
|                                       | 2024: Sukatech (parceria governo–OSCs–empresas) e Política de Cotas para Mulheres em Situação de Violência mostram como oportunidades sociais foram transformadas em políticas públicas |
| Reconfigurar ( <i>reconfiguring</i> ) | 2020–2021: SEI e Siorg Digital mostram reconfiguração organizacional para processos digitais.                                                                                           |
|                                       | 2023: Painel de Integridade Pública e Rede de Inovação em Gestão de Pessoas (RJ) evidenciam mudanças estruturais para fortalecer governança.                                            |
|                                       | 2024: Equipe Multiprofissional de Apoio a Gestantes e Doulas Comunitárias mostram reconfiguração de redes de cuidado, integrando saúde, assistência social e comunidade.                |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com base nos dados da pesquisa e literatura

Com base nas análises, percebeu-se que a participação e coprodução estiveram presentes em mais de 60% das iniciativas/projetos analisados, o que reforça que a governança colaborativa é hoje um vetor central da inovação pública.

Ainda apresentaram evidências de como as capacidades dinâmicas são desenvolvidas em

organizações públicas. Essa demonstração, por meio dos casos analisados, como a **capacidade de sentir** é exercida por meio de espaços de experimentação como os *i-labs* o que fortalece a inteligência governamental (diagnóstico, dados, observatórios), a **capacidade de apreender** se manifesta em parcerias estratégicas, como aquelas com o setor privado e a academia, e isso traduz oportunidades em políticas, serviços e parcerias concretas, por fim, a reconfiguração busca a sustentabilidade e escalabilidade das inovações, adaptando estruturas e recursos.

Além disso, esta pesquisa propôs um modelo analítico demonstrando a relação entre a inovação colaborativa e a maturidade de governança, o que pode servir como um guia para a avaliação de performance pública. Esse modelo, com base nos dados analisados e sob a lente das capacidades dinâmicas (*sensing, seizing, reconfiguring*) é apresentado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Relação entre inovação colaborativa e maturidade de governança pública

| Eixo 1 - Inovação colaborativa                                                                                                                                                                                                                                       | Eixo 2 - Maturidade de governança                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grau de envolvimento de múltiplos atores (governo, sociedade civil, setor privado, universidades).<br>Presença de coprodução cidadã (participação direta de usuários/beneficiários).<br>Uso de práticas laboratoriais (experimentação, prototipagem, dados abertos). | Baixa maturidade: iniciativas isoladas, sem integração intersetorial, foco em eficiência interna.<br>Média maturidade: integração parcial, uso de dados e parcerias pontuais, transparência crescente.<br>Alta maturidade: governança em rede, coprodução cidadã estruturada, reconfiguração institucional para sustentar inovação. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A relação da capacidade *sensing* (sentir) está associada a níveis iniciais de maturidade, quando o governo começa a identificar problemas e oportunidades (observatórios, plataformas de dados); *seizing* (apreender) está associada à maturidade intermediária, quando oportunidades são transformadas em políticas e serviços por meio de parcerias (PIX, SINE Fácil, Sukatech); e a *reconfiguring* (reconfigurar), à alta maturidade, quando estruturas e recursos são adaptados para sustentar a inovação colaborativa (Equipe multiprofissional de gestantes, Participa DF, Óculos Amigo), conforme exemplificado na matriz analítica do Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 - Matriz analítica da relação com capacidades dinâmicas

| Maturidade de governança | Baixa                                                                                       | Média                                                                                             | Alta                                                                                                                                                 |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inovação colaborativa    | <i>Sensing</i> : Observatórios, SEI, Robô Sofia (foco em diagnóstico e eficiência interna). | <i>Seizing</i> : PIX, Gov.br, SINE Fácil, Sukatech (parcerias e aproveitamento de oportunidades). | <i>Reconfiguring</i> : Rede de Atenção à Pessoa Idosa, RETRÉ, Participa DF, Doulas Comunitárias (governança em rede, coprodução cidadã estruturada). |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise dos projetos mostrou que a inovação colaborativa é um motor de amadurecimento



da governança. Os projetos que começaram como diagnóstico (*sensing*) evoluem para parcerias e políticas (*seizing*) e, quando sustentados, levam à reconfiguração institucional (*reconfiguring*). Com isso, a dimensão de participação e coprodução é o elo que acelera essa transição: quanto maior o envolvimento de múltiplos atores, maior a maturidade de governança alcançada. Isso pode ser visualizada no Quadro 4, em que modelo analítico que relaciona inovação colaborativa e maturidade de governança aos dados dos projetos analisados.

Quadro 4 -Relação entre capacidades dinâmicas e maturidade de governança

| Ano           | Capacidade predominante                                                 | Maturidade de governança                                                         | Exemplos                                                                                               |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020<br>(24º) | <i>Sensing</i> (diagnóstico, dados, resposta emergencial)               | Baixa/ Média (início da digitalização, foco em eficiência e resposta à pandemia) | e-SUS Notifica (MS), Gov.br (ME), Robô Sofia (CGU), Colab (startup)                                    |
| 2021<br>(25º) | <i>Sensing + Seizing</i> (uso de dados + primeiras parcerias)           | Média (integração parcial, transparência crescente, digitalização consolidada)   | Plataforma Lattes Integrada (CNPq), PIX (BC), Mapa das OSCs (IPEA), Detran Digital (PE)                |
| 2023<br>(27º) | <i>Seizing + Reconfiguring</i> (parcerias e redes de cuidado)           | Média/Alta (governança em rede, foco em saúde e integridade)                     | Painel de Integridade Pública (CGU), Rede de Atenção à Pessoa Idosa (DF), Cuidar de Quem Cuida (MG)    |
| 2024<br>(28º) | <i>Reconfiguring</i> (reconfiguração institucional e coprodução cidadã) | Alta (governança colaborativa, inclusão social, inovação em rede)                | RETRÉ (PE), Sukatech (GO), Participa DF, Equipe Multiprofissional de Gestantes (BH), Óculos Amigo (PR) |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dessa relação, é possível interpretar que o predomínio de *sensing* (2020) diz respeito a iniciativas voltadas ao diagnóstico e resposta emergencial (pandemia, digitalização inicial), demonstrando uma governança ainda fragmentada. O avanço para *seizing* (2021), ao aproveitamento de oportunidades digitais e financeiras (PIX, Gov.br), início de parcerias estruturadas, apresentando uma governança em transição. A consolidação de *seizing + reconfiguring* (2023), a redes de cuidado, integridade e saúde digital, demonstrando uma governança mais madura, mas ainda desigual entre áreas. Por fim, o predomínio de *reconfiguring* (2024), a uma forte presença de coprodução cidadã e colaboração multissetorial. Com isso, uma governança em rede, com alto grau de maturidade.

Dessa forma, a evolução mostra que a inovação colaborativa é um motor de amadurecimento da governança. O ciclo *sensing, seizing, reconfiguring* se confirma nos dados de 2020–2021 com o foco em identificação e aproveitamento de oportunidades, e de 2023–2024, com foco em reconfiguração institucional e governança colaborativa. Isso reforça a hipótese de que as capacidades dinâmicas são determinantes para a maturidade da governança em projetos de inovação pública.

Com isso, a análise mostra que a inovação pública premiada no Brasil não é apenas tecnológica, mas depende da capacidade dinâmica de articular redes, engajar cidadãos e reconfigurar estruturas institucionais. Isso gera insumos para avançar na teoria da inovação colaborativa e na prática da gestão pública.

A contribuição teórica do estudo reside no preenchimento da lacuna identificada pela falta de estudos sobre a medição da governança e da inovação pública, especialmente na dimensão de participação e coprodução. Ao aplicar a Teoria das Capacidades Dinâmicas a este contexto, a pesquisa validou essa lente teórica como uma ferramenta para analisar a capacidade de adaptação e a colaboração no setor público brasileiro. Portanto, contribuiu ao propor um modelo integrador entre capacidades dinâmicas, inovação colaborativa e maturidade de governança.

A contribuição prática, por sua vez, diz respeito ao modelo analítico, o qual proposto poderá ser utilizado por gestores e formuladores de políticas para avaliar o estado da arte de sua própria governança para a inovação, orientando a alocação de recursos e a priorização de iniciativas que busquem superar as lacunas na atuação de organizações públicas. Portanto, oferece um instrumento de diagnóstico e orientação para gestores públicos, formuladores de políticas e laboratórios de inovação.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1. Síntese das contribuições**

Esse modelo analítico proposto pode ser usado tanto para análise acadêmica (gerando contribuições teóricas sobre capacidades dinâmicas e governança colaborativa) quanto para prática de gestão pública (como ferramenta de diagnóstico da maturidade de projetos inovadores).

Esta pesquisa foi concebida para responder a um complexo *research puzzle* que une um problema real, o hibridismo administrativo brasileiro e seus efeitos na inovação pública, a uma lacuna de pesquisa, a ausência de um arcabouço teórico-analítico robusto para entender a relação entre capacidades dinâmicas e governança colaborativa. Ao propor a análise de casos de inovação bem-sucedida, o estudo buscou não apenas fornecer evidências empíricas de como a inovação se materializa em contextos desafiadores, mas também propor um modelo que sirva como um instrumento para a academia e a gestão pública. O trabalho se propôs a contribuir para a compreensão de como as organizações públicas podem se tornar mais ágeis e colaborativas, promovendo uma governança mais eficaz para o futuro.

Com isso, a capacidade *sensing* predominou em iniciativas ligadas a dados, observatórios e diagnósticos precoces, mostrando a importância da inteligência governamental, a *seizing* destacou-se em parcerias e políticas inclusivas, traduzindo oportunidades em soluções concretas, por fim, a reconfiguring evidenciou a capacidade de adaptação estrutural, seja em processos internos (SEI, Siorg), seja em redes de cuidado (Gestantes, Doulas, Óculos Amigo).

## 5.2. Limitações e contrapontos críticos

Como qualquer pesquisa, possui limitações inerentes ao seu desenho metodológico. A escolha por um estudo de caso qualitativo, embora permita uma análise aprofundada, não permite a generalização estatística dos resultados para toda a administração pública brasileira. Além disso, a seleção de uma amostra de projetos reconhecidos ou premiados pode introduzir um viés de seleção, focando apenas em casos de sucesso e ignorando as iniciativas que falharam ou que enfrentam dificuldades substanciais. A natureza exploratória do estudo de caso também restringe a análise a um momento no tempo, sem capturar a dinâmica completa da inovação ao longo de um período prolongado.

Em um nível mais profundo de análise, é necessário apresentar contrapontos críticos à própria abordagem proposta. Em primeiro lugar, existe o risco de que o foco em capacidades dinâmicas seja interpretado como uma solução gerencialista que ignora as barreiras políticas e constitucionais mais profundas. A superação do hibridismo administrativo, por exemplo, pode exigir reformas políticas e constitucionais que vão além da capacidade de adaptação de uma única organização pública, como a adesão aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Em segundo lugar, a ênfase em inovações tecnológicas e na criação de *i-labs* pode se tornar um fim em si mesmo, um processo de ‘inovação para a inovação’. Isso levanta o perigo de que as soluções se tornem tecnocráticas e desconsiderem a necessidade de focar na ‘correção de injustiças’ e na ‘diversidade e inclusão’, como salientado por especialistas e corroborado pela literatura. A inovação no setor público deve ser, acima de tudo, um meio para atender às necessidades da população de forma mais equitativa.

Por fim, a busca por escalas de medição para os construtos de governança e inovação pode levar a uma visão simplista e quantitativa de um fenômeno que é, por natureza, complexo, cultural e político. Medir a participação e a coprodução de forma rigorosa é um desafio, e há o risco de que os resultados numéricos obscureçam os aspectos qualitativos e não mensuráveis que são fundamentais para o sucesso de um projeto de inovação pública.

Como agenda de pesquisas futuras, sugere-se ampliar o escopo de análise envolvendo uma triangulação de fontes de dados incluindo entrevistas com equipe envolvida nos projetos.

## REFERÊNCIAS

Sebben, F. D. O. (2018). Inovação na Gestão Pública no Brasil: Características e Desafios Contemporâneos. Grupo de Estudos e Pesquisa Acadêmica (GEPA). Recuperado em: [https://www12.senado.leg.br/institucional/escoladegoverno/ed-superior-1/pesquisa-1/pasta\\_gepa/2018/trabalhos-gepa-2018/gestao-publica/inovacao-na-gestao-publica-no-brasil-caracteristicas-e-desafios.pdf](https://www12.senado.leg.br/institucional/escoladegoverno/ed-superior-1/pesquisa-1/pasta_gepa/2018/trabalhos-gepa-2018/gestao-publica/inovacao-na-gestao-publica-no-brasil-caracteristicas-e-desafios.pdf)

Brasil. (2024a). Estratégia de Governança Digital: Linha do tempo. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso: 11 ago. 2025

Brasil. (2024b). Decreto nº 11.260, DE 22 de novembro de 2022. Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2024/Decreto/D12198.htm#art](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Decreto/D12198.htm#art). Acesso: 20 set. 2025.

Brasil. (2022). Decreto nº 11.260, DE 22 de novembro de 2022. Dispõe sobre a elaboração e o encaminhamento da Estratégia Nacional de Governo Digital e prorroga o período de vigência da Estratégia de Governo Digital, instituída pelo Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well. OECD Publishing, 2020. . <https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en>.

\_\_\_\_\_. Public Innovation for Social Inclusion in Ibero-America, n. 62, OECD Publishing, Paris. 2024. <https://doi.org/10.1787/97d84618-en>

Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) (2023). Os desafios para inovar no setor público. Recuperado em: <https://www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-2023/os-desafios-de-inovar-no-setor-publico>

Baretta, J. V., Hoffmann, M. G., & Tezza, R. (2022). Inovação e governança no setor público: Identificação e análises de escalas. *Pretexto*, 23(3), 103–116. Recuperado em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/9187/4542>

Cavalcante, P., Camões, M., Cunha, B., & Severo, W. (Orgs.). (2017). Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil. Enap; Ipea. Recuperado em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf)

Condé, G. M. O. (2023). A superação de lacunas de atuação das organizações públicas em sistemas de inovação. *Revista FSA*, 20(9), 114–138. <https://doi.org/10.12819/2023.20.9.6>.

Gómez-Álvarez, D., & Rentería, C. (Orgs.). (2024). Pensar fuera de la caja burocrática: Laboratorios de innovación pública en América Latina. Universidad de Guadalajara; Penguin Random House Grupo Editorial.

Motta, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. 1ª. ed. Brasiliense, 1981.

Dimaggio, Paul Joseph; Powell, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de**

**Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37123>. Acesso em: 5 abr. 2025.

Alchian, Armen A.; Demsetz, Harold. Produção, custos de informação e organização econômica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 92–108, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37259>. Acesso em: 5 abr. 2025.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 6. ed. Los Angeles: Sage, 2018.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Iniciativas premiadas no 24º Concurso Inovação no Setor Público – 2020**. Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6853>. Acesso em: 20 set. 2025.

\_\_\_\_\_. **Iniciativas premiadas no 25º Concurso Inovação no Setor Público – 2021**. Brasília: ENAP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7536>. Acesso em: 20 set. 2025.

\_\_\_\_\_. **Iniciativas premiadas no 27º Concurso Inovação no Setor Público – 2023**. Brasília: ENAP, 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7904>. Acesso em: 20 set. 2025.

\_\_\_\_\_. **Iniciativas premiadas no 28º Concurso Inovação no Setor Público – 2024**. Brasília: ENAP, 2025. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8562>. Acesso em: 20 set. 2025.

Gatrell, C., et al. (2024). Here, there and everywhere: On the responsible use of artificial intelligence (AI) in management research and the peer-review process. **Journal of Management Studies**, 61(3), 739–751. <https://doi.org/10.1111/joms.13045>.

PIENING, Erk P. Dynamic Capabilities in Public Organizations: a literature review and research agenda. **Public Management Review**, v. 15, n. 2, p. 209-245, 2013. DOI: 10.1080/14719037.2012.708358. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358>.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-1350, 2007. DOI: 10.1002/smj.640. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

## APÊNDICE A

**Quadro síntese com iniciativas vencedoras Concurso Inovação (2020–2024)<sup>1</sup>**

| Ano / Categoria                                         | Iniciativa (1º lugar)                                          | Colaboração multisetorial                                 | Coprodução / participação cidadã                  |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 2020 – Processos Organizacionais                        | Robô Sofia (CGU)                                               | Governo federal (CGU + órgãos de controle)                | Não – foco interno em auditoria                   |
|                                                         | Plataforma Lattes Integrada (CNPq)                             | Governo + universidades + pesquisadores                   | Sim – pesquisadores atualizam dados               |
|                                                         | SEI – Sistema Eletrônico de Informações (ME)                   | Órgãos federais e estaduais                               | Parcial – uso interno, sem coprodução direta      |
| 2020 – Serviços/Políticas Públicas (Executivo Federal)  | e-SUS Notifica (MS)                                            | MS + secretarias estaduais/municipais                     | Sim – profissionais de saúde e cidadãos notificam |
|                                                         | Gov.br (ME)                                                    | Governo federal + estados + setor privado                 | Sim – cidadãos acessam e avaliam serviços         |
| 2020 – Serviços/Políticas Públicas (Estadual/Municipal) | Detran Digital (PE)                                            | Governo estadual + empresas de tecnologia                 | Sim – cidadãos usam diretamente                   |
|                                                         | Programa Mães de Goiás (GO)                                    | Governo estadual + assistência social                     | Sim – mães beneficiárias participam               |
|                                                         | Observatório da Educação Básica (DF)                           | Governo + escolas + sociedade civil                       | Sim – monitoramento com dados abertos             |
| 2020 – Sociedade Civil                                  | Plataforma Colab (startup)                                     | Startup + prefeituras + cidadãos                          | Sim – cidadãos reportam problemas urbanos         |
| 2021 – Processos Organizacionais                        | Plataforma Lattes Integrada (CNPq)                             | Governo + universidades + pesquisadores                   | Sim                                               |
| 2021 – Serviços/Políticas Públicas (Executivo Federal)  | Siorg Digital (SGD/ME)                                         | Governo federal                                           | Não – foco em gestão interna                      |
| 2021 – Serviços/Políticas Públicas (Estadual/Municipal) | Detran Digital (PE)                                            | Governo estadual + empresas de tecnologia                 | Sim                                               |
| 2021 – Sociedade Civil                                  | Mapa das OSCs (IPEA)                                           | Governo + ONGs + sociedade civil                          | Sim – OSCs alimentam e usam a plataforma          |
| 2021 – Empresas Estatais                                | PIX (Banco Central)                                            | Banco Central + bancos + fintechs                         | Sim – cidadãos e empresas usam ativamente         |
| 2023 – Processos Organizacionais                        | Painel de Integridade Pública (CGU)                            | CGU + órgãos federais + sociedade civil                   | Parcial – transparência e controle social         |
| 2023 – Serviços/Políticas Públicas (Executivo Federal)  | SINE Fácil (MTE)                                               | Governo federal + empresas + trabalhadores                | Sim – trabalhadores interagem diretamente         |
| 2023 – Serviços/Políticas Públicas (Estadual/Municipal) | Rede de Atenção à Pessoa Idosa (DF)                            | Governo + saúde + assistência social + sociedade civil    | Sim – idosos e famílias participam                |
| 2023 – Inovação para o Cuidado                          | Projeto Cuidar de Quem Cuida (MG)                              | Governo estadual + universidades + profissionais de saúde | Sim – servidores participam das ações             |
| 2024 – Processos Organizacionais                        | RETRÉ (PE)                                                     | Secretarias de Educação + escolas + famílias              | Sim – escuta de estudantes e famílias             |
| 2024 – Serviços/Políticas Públicas (Executivo Federal)  | Política de Cotas para Mulheres em Situação de Violência (MGI) | Governo federal + órgãos de justiça + sociedade civil     | Sim – foco em cidadãs em vulnerabilidade          |
| 2024 – Serviços/Políticas Públicas (Estadual/Municipal) | Sukatech (GO)                                                  | Governo + OSCs + empresas privadas + escolas              | Sim – jovens capacitados e beneficiários diretos  |
| 2024 – Inovação para o Cuidado                          | Equipe Multiprofissional de Apoio a Gestantes (BH)             | Prefeitura + rede de saúde + assistência social           | Sim – plano de cuidado com famílias               |

<sup>1</sup> Não constam na relação dados do concurso de 2022 devido a indisponibilidade do documento na base de dados da ENAP.





## INOVAÇÃO E GOVERNANÇA: REPENSANDO PROCESSOS NA ERA DA INDÚSTRIA 4.0

### Resumo

A aceleração tecnológica e a necessidade de maior competitividade tornam a transformação digital um elemento central para a gestão contemporânea. Este trabalho analisa a modernização do Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias (PROCOMPI), enfatizando o mapeamento de processos administrativos, a aplicação de métodos multicritério e a construção de um framework de automação. A pesquisa foi conduzida por meio de estudo de caso qualitativo, utilizando análise documental dos relatórios técnicos produzidos no âmbito do programa. Foram estabelecidos critérios de avaliação baseados em eficiência, escalabilidade, redução de erros e satisfação dos stakeholders, aplicados pelo método MACBETH para a priorização das atividades com maior potencial de automação. Os resultados indicaram que os processos de contratação e validação de fornecedores apresentaram maior prioridade, em razão de seu impacto direto na confiabilidade, rastreabilidade e redução de custos transacionais. A análise evidenciou que a automação incremental de processos administrativos pode gerar ganhos imediatos de eficiência e, simultaneamente, fortalecer práticas de governança e transparência. Conclui-se que a adoção de metodologias orientadas a dados e de soluções digitais aplicadas a rotinas críticas constitui um caminho viável para a modernização e sustentabilidade das micro e pequenas indústrias brasileiras.

### Palavras-chave

Transformação digital. Automação de processos. Análise multicritério. Governança. Micro e pequenas indústrias.

## 1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade impõe às organizações um ritmo de mudança sem precedentes, impulsionado pela rápida evolução tecnológica e por novas demandas sociais e ambientais. Nesse cenário, o futuro da Administração está intrinsecamente ligado à capacidade de inovar e de conduzir processos de transformação digital que não apenas otimizem a eficiência operacional, mas também promovam uma governança mais robusta e práticas de negócios sustentáveis (SCHWAB, 2016). A integração de novas tecnologias, como inteligência artificial, automação e análise de dados, deixou de ser um diferencial competitivo para se tornar um elemento essencial à sobrevivência e ao crescimento no mercado global (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017).

Contudo, a jornada da transformação digital apresenta desafios significativos, especialmente para as micro e pequenas indústrias (MPIs), que frequentemente enfrentam limitações de recursos, conhecimento técnico e cultura organizacional. A modernização da gestão, a automação de processos e a incorporação de uma visão estratégica orientada por dados são barreiras que precisam ser superadas para que essas empresas possam prosperar (DUMAS et al., 2018).

É nesse contexto que iniciativas como o Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias (PROCOMPI), liderado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), ganham destaque ao atuar como catalisadores dessa modernização.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre como processos de transformação digital são planejados e executados na prática, utilizando um caso concreto e de alto impacto. A análise da reestruturação do PROCOMPI permite extrair lições aprendidas e identificar boas práticas que podem ser replicadas por outras organizações e programas de fomento. O estudo detalhado de uma iniciativa que buscou aprimorar seus próprios processos para melhor servir seu público-alvo oferece um campo fértil para a pesquisa em Administração.



O objetivo geral deste trabalho é, portanto, analisar o projeto de modernização e transformação digital do PROCOMPI, com ênfase nas metodologias aplicadas para o diagnóstico e redesenho de processos e na priorização de investimentos em automação. Busca-se compreender como a combinação de diferentes abordagens contribuiu para a construção de um modelo de gestão mais eficiente, transparente e orientado a dados.

Para atingir tal objetivo, o artigo está estruturado em seções que progressivamente constroem a análise. A seção de desenvolvimento inicia com uma fundamentação teórica sobre o futuro da administração, transformação digital, governança e sustentabilidade. Em seguida, descreve o método de pesquisa, um estudo de caso qualitativo baseado na análise documental dos relatórios do projeto. A seção de resultados e discussões apresenta em detalhe o caso PROCOMPI, desde o diagnóstico inicial até a implementação das soluções. Por fim, as considerações finais sintetizam os achados, discutem as contribuições e limitações do estudo e apontam para o futuro da gestão na era digital.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O cenário contemporâneo é marcado por uma aceleração sem precedentes das mudanças, impulsionada principalmente pela Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas que remodelam profundamente a forma como as organizações produzem, se relacionam e competem (SCHWAB, 2016). Essa nova era desafia os modelos tradicionais de gestão e exige uma redefinição do papel da Administração, que passa a ser compreendida como uma disciplina dinâmica, adaptável e profundamente interligada à inovação, à sustentabilidade e à transformação digital (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017).

Nesse contexto, o administrador do futuro deixa de ser apenas um gestor de recursos para assumir o papel de catalisador de transformações, capaz de antecipar tendências, fomentar a criatividade e liderar equipes em ambientes de alta complexidade e incerteza (DRUCKER, 1999). A ênfase desloca-se da eficiência operacional isolada para a capacidade de gerar valor em ecossistemas cada vez mais digitais, colaborativos e orientados por dados (TAPSCOTT, 2015).

Ao mesmo tempo, cresce a necessidade de integrar novas tecnologias de análise de dados, inteligência artificial, automação e sistemas de governança digital às práticas administrativas, não apenas como ferramentas de apoio, mas como elementos estruturantes da tomada de decisão (DAVENPORT; RONANKI, 2018). Esse movimento evidencia que a inovação não é mais uma escolha estratégica restrita a organizações de ponta, mas sim uma condição fundamental para a competitividade e a sustentabilidade de empresas de todos os portes, especialmente em países emergentes como o Brasil, onde a digitalização se apresenta como vetor de inclusão e fortalecimento das micro e pequenas indústrias (CNI, 2022).

Diante disso, torna-se imprescindível aprofundar a discussão teórica acerca do futuro da Administração, explorando como a transformação digital, a governança e a sustentabilidade se consolidam como dimensões-chave para o desenvolvimento organizacional na atualidade.

### **2.1 Papel da Inovação da Administração**

A inovação, em suas diversas formas, de produto, processo, organizacional e de marketing, consolidou-se como o motor da competitividade e da sustentabilidade empresarial (PORTER, 1990). No campo da Administração, a inovação não se restringe à criação de novos produtos ou serviços, mas abrange a reinvenção de modelos de negócios, a otimização de processos e a construção de culturas organizacionais que valorizam a experimentação e o aprendizado contínuo (CHRISTENSEN, 2016). A capacidade de inovar está diretamente relacionada à adaptabilidade das organizações frente às disrupções tecnológicas e às novas expectativas dos consumidores, da sociedade e dos mercados globais.

Nesse cenário, a inovação passa a ser indissociável da governança organizacional, compreendida como o conjunto de mecanismos, práticas e estruturas que asseguram a transparência, a responsabilidade e a efetividade das decisões estratégicas (OECD, 2015). A boa governança cria condições institucionais para



que a inovação floresça, ao estabelecer processos decisórios claros, garantir o alinhamento entre interesses de *stakeholders* e promover *accountability* em todas as esferas da gestão (TRICKER, 2019). Assim, inovação e governança se reforçam mutuamente: enquanto a inovação impulsiona mudanças e abertura a novas possibilidades, a governança oferece o arcabouço para que essas transformações sejam implementadas de forma sustentável e responsável.

O futuro da Administração, portanto, exige profissionais com novas competências que vão além das habilidades gerenciais tradicionais. A proficiência em análise de dados, pensamento sistêmico, liderança ágil e uma compreensão aprofundada das tecnologias emergentes são cruciais para lidar com contextos de alta complexidade (SENGE, 2006; WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014). Ao mesmo tempo, torna-se indispensável a capacidade de integrar a inovação a sistemas de governança eficazes, capazes de articular estratégias de longo prazo com práticas éticas, de compliance e de sustentabilidade (CLARKE, 2020).

A inovação deve ser compreendida, portanto, como um processo contínuo, que exige uma mentalidade de crescimento, a disposição para desaprender e reaprender, bem como a criação de estruturas organizacionais que combinem flexibilidade criativa e disciplina institucional. A Administração contemporânea caminha para um modelo em que a transformação digital, a governança e a inovação são dimensões inseparáveis para a geração de valor sustentável e a perenidade organizacional.

## 2.2 Governança em Ecossistemas Digitais da Indústria e Sustentabilidade

A ascensão da Indústria 4.0 transformou radicalmente a lógica de criação de valor, deslocando o foco das cadeias de produção lineares para ecossistemas digitais interconectados, baseados em dados, inteligência artificial e plataformas colaborativas (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013; LIMA; COSTA; GUEDES, 2022). Nesses ecossistemas, empresas de diferentes portes, fornecedores, clientes e instituições convergem em redes complexas, onde a governança torna-se elemento central para garantir coordenação, confiança e sustentabilidade de longo prazo.

A governança em ecossistemas digitais vai além dos mecanismos tradicionais de controle interno, envolvendo a definição de regras de interação, padrões tecnológicos, compartilhamento de dados e alinhamento estratégico entre múltiplos atores (JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018). Esse modelo de governança requer equilíbrio entre centralização, necessária para assegurar interoperabilidade e eficiência, e descentralização, indispensável para fomentar inovação, diversidade e resiliência (AUTIO; THOMAS, 2022).

No contexto industrial, a governança digital está diretamente associada à sustentabilidade. Ecossistemas produtivos que utilizam tecnologias digitais, como Internet das Coisas (IoT), *blockchain* e *big data analytics*, têm maior capacidade de monitorar impactos ambientais, rastrear cadeias de suprimentos e implementar práticas de economia circular (GEISSBAUER et al., 2016; RAUT et al., 2023). A integração entre governança e sustentabilidade possibilita que decisões estratégicas considerem não apenas a eficiência econômica, mas também indicadores sociais e ambientais, fortalecendo a legitimidade e a perenidade dos ecossistemas industriais (ELKINGTON, 2018).

Além disso, a governança de ecossistemas digitais da indústria exige novas formas de *accountability* coletiva, onde empresas participantes compartilham responsabilidades em relação à inovação, à ética no uso de dados e à mitigação de riscos socioambientais (ADNER, 2017). A complexidade desses arranjos demanda *frameworks* de governança capazes de integrar transparência, participação e métricas ESG (*Environmental, Social and Governance*) como critérios centrais na avaliação de performance (KOLK; RIVERA-SANTOS; RUFÍN, 2014).

Portanto, a sustentabilidade em ecossistemas digitais não é apenas uma externalidade positiva, mas uma condição essencial para sua sobrevivência e legitimidade no longo prazo. A combinação entre governança digital eficaz e responsabilidade socioambiental emerge como o novo paradigma para a administração contemporânea da indústria, preparando organizações para enfrentar os desafios da transição verde e digital que marcam a era atual.



### 2.3 Transformação Digital e Competitividade nas MPIs

A transformação digital é hoje um dos principais vetores de competitividade empresarial, especialmente em economias emergentes, onde as MPIs desempenham papel central na geração de emprego e renda. Ao integrar tecnologias como inteligência artificial, automação, *big data* e IoT, as organizações podem redesenhar processos produtivos, ampliar sua capacidade de resposta ao mercado e gerar novos modelos de negócio (DAVENPORT; WESTERMAN, 2018).

Entretanto, apesar de sua relevância, a adoção da transformação digital nas MPIs é marcada por desafios estruturais. As limitações de recursos financeiros, a falta de qualificação técnica e a resistência cultural à mudança dificultam a incorporação de tecnologias avançadas (MATT; HESS; BENLIAN, 2015). Para essas empresas, a digitalização não pode ser tratada apenas como substituição tecnológica, mas como processo estratégico de inovação organizacional, que exige a reconfiguração de práticas gerenciais e a capacitação contínua das equipes (SEBRAE, 2022).

No caso brasileiro, a transformação digital nas MPIs é ainda mais relevante diante da necessidade de reduzir a heterogeneidade de produtividade que separa grandes e pequenas empresas. Programas de apoio estruturados assumem protagonismo ao oferecer metodologias, capacitações e ferramentas digitais que viabilizam a modernização da gestão e dos processos produtivos (MATT; HESS; BENLIAN, 2015). A incorporação de dashboards de monitoramento baseados em *business intelligence*, como o Power BI, tem sido amplamente reconhecida como um recurso que potencializa a análise de dados, melhora a transparência e apoia a tomada de decisão estratégica em tempo real (CHEN; CHIANG; STOREY, 2012; GUPTA; GEORGESCU, 2022). Da mesma forma, a automação de rotinas gerenciais reduz erros humanos, aumenta a eficiência operacional e libera recursos para atividades de maior valor agregado (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017). Por fim, o investimento em capacitação das equipes emerge como condição indispensável para que novas tecnologias sejam efetivamente incorporadas ao cotidiano organizacional, fortalecendo competências digitais e promovendo uma cultura de inovação (SENGE, 2006; TARUTÉ; GATAUTIS, 2014). Esses elementos exemplificam como a transformação digital pode ser aplicada de forma prática e com impacto direto no desempenho organizacional.

Além de ganhos em eficiência e produtividade, a digitalização proporciona maior capacidade analítica e de governança, uma vez que permite a coleta e análise de dados em tempo real, fundamentais para decisões estratégicas (BERTONCELLO; MOFFITT, 2017). Essa integração de dados e processos não apenas fortalece a competitividade das MPIs, mas também cria condições para sua inserção em ecossistemas produtivos mais complexos e sustentáveis, ampliando sua resiliência diante das crises econômicas e das mudanças globais (UNIDO, 2020).

Assim, a transformação digital das MPIs deve ser compreendida como um movimento estrutural que ultrapassa a mera adoção tecnológica, representando um caminho estratégico para a consolidação de um ambiente industrial mais inovador, inclusivo e sustentável.

### 2.4 Mapeamento de Processos na Era Digital: Desafios, Oportunidades e Inovações Tecnológicas

A evolução das metodologias de mapeamento de processos reflete uma mudança fundamental na Administração contemporânea. Enquanto abordagens tradicionais, como fluxogramas simples, foram adequadas para processos estáveis e de menor complexidade, o ambiente de negócios atual, caracterizado pela globalização, digitalização e rápidas mudanças tecnológicas, exige metodologias mais dinâmicas e sofisticadas (SALDANHA et al., 2022). Nesse contexto, o Business Process Modeling Notation (BPMN) e outras ferramentas avançadas emergem como alternativas capazes de representar processos complexos, incorporando interações, fluxos de dados, eventos e decisões em um nível de detalhe que supera os métodos convencionais (VAN DER AALST, 2016).

Uma das principais vantagens das metodologias contemporâneas é sua flexibilidade e adaptabilidade. Diferentemente dos fluxogramas estáticos, o BPMN e as técnicas mais recentes conseguem acompanhar a velocidade das mudanças organizacionais e de mercado, permitindo que as empresas se adaptem





rapidamente a novas oportunidades ou desafios, mantendo uma vantagem competitiva sustentável (NEUBAUER, 2009).

Quadro 1 – Comparação entre metodologias tradicionais e contemporâneas de mapeamento de processos.

| Aspecto                           | Abordagens Tradicionais (ex.: fluxogramas) | Abordagens Contemporâneas (ex.: BPMN, <i>Process Mining</i> , IA)    |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Complexidade suportada</b>     | Processos simples e estáveis               | Processos complexos, dinâmicos e interconectados                     |
| <b>Flexibilidade</b>              | Estruturas rígidas e estáticas             | Adaptabilidade rápida a mudanças internas e externas                 |
| <b>Nível de detalhamento</b>      | Sequência linear de atividades             | Representação de interações, eventos, decisões e fluxos de dados     |
| <b>Tecnologias integradas</b>     | Pouca ou nenhuma integração tecnológica    | Integração com IA, automação, big data e IoT                         |
| <b>Capacidade analítica</b>       | Limitada à visualização básica             | Análises descritivas, preditivas e prescritivas                      |
| <b>Governança e padronização</b>  | Pouco suporte à conformidade e auditoria   | Apoio à governança corporativa, compliance e alinhamento estratégico |
| <b>Foco principal</b>             | Documentação e descrição                   | Tomada de decisão, inovação e melhoria contínua                      |
| <b>Participação humana</b>        | Centralizada em especialistas              | Colaborativa, envolvendo equipes multidisciplinares                  |
| <b>Aplicabilidade estratégica</b> | Uso restrito ao nível operacional          | Alinhamento com objetivos estratégicos e de sustentabilidade         |

Fonte: Adaptado de Saldanha et al. (2022), Van der Aalst (2016), Neubauer (2009), Johnson e Clark (2019), Lopes e Guerreiro (2023), Leite et al. (2016), Hung (2006).

A incorporação de novas tecnologias tem acelerado ainda mais essa transição. A mineração de processos (*process mining*), por exemplo, permite mapear e analisar como os processos realmente ocorrem, fornecendo análises descritivas, preditivas e prescritivas (VAN DER AALST, 2016). Já a inteligência artificial (IA) viabiliza a automação de atividades cognitivas e operacionais, otimizando fluxos de trabalho e aumentando a confiabilidade das informações (RUSSELL; NORVIG, 2021). Esses avanços tornam o mapeamento não apenas uma ferramenta de diagnóstico, mas também um instrumento estratégico para inovação e eficiência (DEMIRKAN et al., 2008).

No caso de programas de fomento à competitividade, como o PROCOMPI, o mapeamento de processos representa um passo crítico para alinhar a gestão às prioridades estratégicas e aos objetivos de inovação. Ao padronizar fluxos, integrar tecnologias e envolver pessoas, cria-se uma base sólida para a transformação digital de micro e pequenas indústrias (LOPES; GUERREIRO, 2023). Ainda assim, os desafios permanecem: a resistência cultural à mudança, a crescente complexidade das operações e a necessidade de capacitação contínua (JOHNSON; CLARK, 2019).

Por outro lado, essas dificuldades trazem também oportunidades. A possibilidade de alinhar processos organizacionais às estratégias de sustentabilidade, de ampliar a governança e de melhorar a capacidade de tomada de decisão baseada em dados reforça a importância do mapeamento na Administração atual (LEITE et al., 2016). Mais do que um exercício técnico, o mapeamento de processos se consolida como um recurso essencial para a construção de organizações mais ágeis, inovadoras e resilientes, preparadas para enfrentar os desafios da era digital e da Indústria 4.0 (HUNG, 2006).

A Administração contemporânea enfrenta uma dupla exigência: de um lado, incorporar novas tecnologias digitais e práticas de governança em ecossistemas complexos; de outro, desenvolver metodologias inovadoras de gestão que assegurem eficiência, sustentabilidade e competitividade em ambientes dinâmicos (SCHWAB, 2016; DAVENPORT; WESTERMAN, 2018). Nesse cenário, o mapeamento de processos surge como ferramenta estratégica, pois traduz a complexidade organizacional em representações visuais claras, facilitando a identificação de gargalos, a análise de interdependências e a proposição de melhorias alinhadas às prioridades estratégicas (SALDANHA et al., 2022; VAN DER AALST, 2016).

Ao mesmo tempo, a literatura aponta que a transformação digital não deve ser compreendida apenas como a adoção de tecnologias isoladas, mas como um processo integrado, que combina automação, análise de dados, capacitação de pessoas e fortalecimento da governança organizacional (MATT; HESS;



BENLIAN, 2015; BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017). Essa perspectiva ressalta que a inovação tecnológica somente gera valor sustentável quando acompanhada de mudanças culturais, desenvolvimento de competências e mecanismos de governança eficazes (AUTIO; THOMAS, 2022).

Nesse contexto, programas de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias assumem papel de destaque, ao oferecer metodologias, ferramentas digitais e iniciativas de capacitação voltadas à modernização da gestão (SEBRAE, 2022; UNIDO, 2020). O PROCOMPI representa um caso particularmente relevante, pois vem implementando um processo de transformação orientado por princípios de digitalização, padronização de processos e governança colaborativa, buscando reduzir as assimetrias de produtividade que afetam o setor industrial no Brasil.

A presente pesquisa adota como estratégia metodológica o estudo de caso qualitativo do PROCOMPI, tendo como principal fonte de dados a análise documental de quatro produtos técnicos desenvolvidos ao longo do projeto: (i) diagnóstico e redesenho de processos e (ii) automação de rotinas gerenciais. A análise desses documentos possibilita compreender como os conceitos discutidos na fundamentação teórica, inovação, governança, sustentabilidade, transformação digital e mapeamento de processos, foram materializados em uma experiência concreta de gestão aplicada às micro e pequenas indústrias brasileiras.

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa adota como estratégia metodológica o estudo de caso qualitativo do PROCOMPI, tendo como principal fonte de dados a análise documental e de conteúdo desenvolvidos ao longo da pesquisa: (i) diagnóstico e redesenho de processos e (ii) automação de rotinas gerenciais. A coleta e análise de dados ocorreram entre os meses de Janeiro a Maio de 2025.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo, fundamentado na análise documental e em técnicas de mapeamento, redesenho e priorização de processos organizacionais. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando se busca compreender fenômenos contemporâneos em profundidade e em seu contexto real, especialmente em situações em que as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente definidas.

No contexto do PROCOMPI, a metodologia adotada foi desenhada de forma a garantir robustez analítica e alinhamento com as melhores práticas internacionais em BPM (VOM BROCKE; ROSEMAN, 2015). O trabalho foi desenvolvido em fases sequenciais e interdependentes, compreendendo:

1. **Diagnóstico (AS IS):** identificação e análise do estado atual dos processos do PROCOMPI, a partir de entrevistas semiestruturadas, análise documental e modelagem utilizando notação BPMN no software Bizagi (DUMAS et al., 2018; TCE-MS, 2014).
2. **Redesenho (TO BE):** proposição de fluxos otimizados, com integração de sistemas, padronização de procedimentos e incorporação de boas práticas de gestão de processos (SHARP; MCDERMOTT, 2009).
3. **Automação e Priorização:** utilização de métodos multicritério de apoio à decisão, em especial o Diagrama de Mudge (CSILLAG, 1995; BALDASSO DE GODOI et al., 2019) e o método MACBETH (ROUBENS; RUSINOWSKA; SWART, 2006; LONGARAY et al., 2016), para atribuição de pesos, ranqueamento das prioridades e definição das atividades mais adequadas à automação.

Esse conjunto de métodos complementares possibilitou não apenas o diagnóstico crítico dos processos, mas também a proposição de soluções práticas e replicáveis. A triangulação de técnicas, entrevistas, modelagem, análise documental e métodos multicritério, aumentou a confiabilidade dos resultados e assegurou maior aderência entre as recomendações propostas e as necessidades do PROCOMPI (TRIVIÑOS, 1987).

#### 3.1 Abordagem Geral





A pesquisa adotou o delineamento de estudo de caso qualitativo, adequado para a análise em profundidade de fenômenos complexos em seu contexto real (YIN, 2015). O caso do PROCOMPI foi escolhido por sua relevância estratégica no apoio à modernização das micro e pequenas indústrias brasileiras e pela possibilidade de acesso a documentos, relatórios técnicos e stakeholders envolvidos diretamente no processo. A metodologia geral seguiu os princípios de BPM, que se baseia em uma visão sistêmica e integrada dos processos, combinando diagnóstico, redesenho e automação (VOM BROCKE; ROSEMAN, 2015). O estudo foi estruturado em cinco fases principais: (i) diagnóstico (AS IS); (ii) redesenho (TO BE); (iii) análise multicritério para priorização da automação; e (iv) desenvolvimento de *dashboard* em Power BI.

### 3.2 Notação BPMN e Software Bizagi

A etapa inicial envolveu o mapeamento dos processos atuais (AS IS) utilizando a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), padrão internacional que facilita a representação gráfica de fluxos organizacionais e a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos (DUMAS et al., 2018; TCE-MS, 2014).

O software Bizagi foi utilizado como ferramenta de modelagem, permitindo a construção de diagramas claros e consistentes. O uso de BPMN amplia a compreensão dos processos por meio da padronização de elementos como atividades, eventos, gateways e fluxos, sendo amplamente reconhecido na literatura como suporte à melhoria de processos (OMG, 2013; TCU, 2023). Essa etapa possibilitou a documentação detalhada dos processos do PROCOMPI, destacando gargalos, redundâncias e riscos de não conformidade, ao mesmo tempo em que estabeleceu uma base para o redesenho posterior (UFMG, 2019).

### 3.3 Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com membros da equipe do PROCOMPI, gestores e analistas envolvidos diretamente na execução do programa. Essa técnica foi escolhida por permitir maior flexibilidade, ao mesmo tempo em que assegura comparabilidade entre as respostas (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Flick (2009), as entrevistas qualitativas são fundamentais para compreender percepções, experiências e interpretações dos atores sociais, complementando a análise documental e a modelagem de processos. No presente estudo, elas forneceram insumos relevantes para identificar fragilidades operacionais, boas práticas já existentes e expectativas quanto ao redesenho e automação.

### 3.4 Análise Documental

A análise documental foi utilizada para examinar relatórios institucionais, termos de referência, registros de convênios e fluxos operacionais do PROCOMPI. Essa técnica é indicada em pesquisas qualitativas por permitir a recuperação de evidências objetivas e oficiais, que auxiliam na contextualização e na triangulação de informações (CELLARD, 2008).

De acordo com Bowen (2009), a análise documental contribui para a validação cruzada dos dados obtidos em entrevistas, além de possibilitar o rastreamento de mudanças organizacionais ao longo do tempo. No caso do PROCOMPI, ela foi essencial para identificar a evolução dos processos e subsidiar o mapeamento AS IS.

### 3.5 Diagrama de Mudge

Na fase de priorização de processos para automação, aplicou-se o Diagrama de Mudge, técnica que permite a comparação pareada entre elementos e a hierarquização de prioridades (CSILLAG, 1995; REIS; ANDRADE; FORCELLINI, 2002). O método é amplamente utilizado em engenharia de produção e gestão de processos por sua simplicidade e objetividade (BALDASSO DE GODOI et al., 2019).



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



O Diagrama de Mudge é um método utilizado para criar uma hierarquização de prioridade entre processos com base em sua importância relativa, conforme a opinião dos sujeitos envolvidos na análise. A técnica possibilita a comparação pareada entre diferentes elementos, gerando um ranqueamento que define quais processos são mais relevantes para a organização (Baldasso de Godói et al., 2019).

**Figura 1** - Exemplo de Diagrama de Mudge

| Eficiência |   | 2  | 3  | 4  | 5     | SOMA | %   |
|------------|---|----|----|----|-------|------|-----|
| A          | 5 |    |    |    |       |      |     |
| B          | 4 | 1B | 1A | 1A | 1B    | 18   | 56  |
| C          | 3 | 2  | 2D | 2D | 5C    | 4    | 13  |
| D          | 2 |    | 3  | 4D | 3C    | 3    | 9   |
| E          | 1 |    |    | 4  | 5D    | 2    | 6   |
|            |   |    |    |    | 5     | 5    | 16  |
|            |   |    |    |    | TOTAL | 32   | 100 |

Fonte: Nickel et al. (2010).

A principal funcionalidade do método é a análise numérica funcional, que organiza as funções de um produto ou processo por ordem de importância, com base nos requisitos dos usuários (Csillag, 1995). Ao final da avaliação, a soma dos pesos atribuídos indica quais funções são essenciais e quais são secundárias. O Diagrama de Mudge é utilizado para priorizar etapas fundamentais em projetos organizacionais (Csillag, 2012).

A aplicação do método requer a construção de uma matriz de comparação pareada, na qual os itens avaliados compõem a primeira linha e a primeira coluna. Cada item da linha é comparado com os da coluna (exceto consigo mesmo), atribuindo-se pesos que indicam a relevância relativa entre eles (Reis, Andrade, Forcellini, 2002).

No PROCOMPI, o Diagrama de Mudge foi aplicado para ranquear os processos administrativos e financeiros a partir de critérios como eficiência, escalabilidade, redução de erros e satisfação dos stakeholders. A técnica possibilitou eliminar arbitrariedades e fundamentar a seleção de processos críticos a serem avaliados pelo método multicritério subsequente.

### 3.6 Método MACBETH

O passo seguinte foi a aplicação do MACBETH (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique), método multicritério que permite atribuir pesos relativos sem a necessidade de valores numéricos diretos (ROUBENS; RUSINOWSKA; SWART, 2006; LONGARAY et al., 2016). Essa característica torna a técnica especialmente útil em contextos organizacionais, nos quais decisões envolvem critérios qualitativos e quantitativos.

O processo MACBETH é composto por três etapas principais: estruturação, avaliação e recomendação (ENSSLIN et al., 2017; PETRI, 2005). Na estruturação, são definidos os Pontos de Vista Fundamentais (PVF), que organizam os critérios de análise em uma árvore de decisão. No caso do PROCOMPI, os PVF considerados foram: aumento da eficiência, escalabilidade, redução de erros e retrabalho e melhoria na satisfação dos stakeholders. A etapa de avaliação consiste na aplicação da escala MACBETH, que transforma preferências qualitativas em valores cardinais, utilizando descritores de impacto e um modelo de compensação matemática para calcular a pontuação global de cada alternativa (BANA E COSTA et al., 1999). Por fim, a etapa de recomendação gera a priorização das alternativas a partir da agregação das preferências da equipe, fornecendo uma base robusta para a tomada de decisão.

Pesquisas anteriores demonstram a robustez do MACBETH em cenários de gestão de processos e priorização de investimentos (CABELLO; PÉREZ-GLADISH; MÉNDEZ-RODRIGUEZ, 2014; WĄTRÓBSKI; SAŁABUN; LADORUCKI, 2017). No presente estudo, ele foi aplicado com suporte do software M-MACBETH, assegurando consistência dos julgamentos e transparência no ranqueamento das prioridades de automação.



#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias (PROCOMPI) é uma iniciativa estratégica da CNI em parceria com o SEBRAE, voltada ao fortalecimento da competitividade e da sustentabilidade das micro e pequenas indústrias brasileiras (CNI, 2022; SEBRAE, 2021). Criado no final da década de 1990, o programa tem se consolidado como uma das principais políticas de apoio ao setor industrial, abrangendo projetos de modernização, capacitação e acesso a novos mercados.

Ao longo de sua trajetória, o PROCOMPI já apoiou milhares de empresas em todo o território nacional, promovendo melhorias em áreas como gestão empresarial, eficiência produtiva, inovação tecnológica e qualificação de fornecedores (PROCOMPI, 2023). O programa também desempenha papel estratégico na difusão de práticas de transformação digital, alinhando-se às demandas da Indústria 4.0 e aos desafios contemporâneos da sustentabilidade (SCHWAB, 2016; KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013).

No ciclo de projetos de 2023 a 2026, o PROCOMPI intensificou sua ênfase na digitalização e automação dos processos internos, estabelecendo como prioridades:

- Modernização dos fluxos operacionais e administrativos;
- Incorporação de tecnologias digitais de gestão;
- Promoção da transparência e da governança institucional;
- Capacitação de equipes para uso de novas ferramentas;
- Aumento da eficiência no relacionamento com federações e empresas atendidas.

Assim, o PROCOMPI se apresenta como um caso emblemático de gestão pública orientada à inovação, combinando práticas de BPM transformação digital e aprendizagem organizacional para promover maior impacto junto às micro e pequenas indústrias brasileiras.

Outro desafio recorrente dizia respeito à prestação de contas, frequentemente dificultada pela dificuldade de reunir e validar documentos em tempo hábil. Tal constatação aproxima-se dos estudos sobre *accountability* em programas públicos, que ressaltam a importância de registros digitais confiáveis para garantir legitimidade e credibilidade (BOVENS, 2007). No caso do PROCOMPI, a ausência de um sistema integrado de monitoramento ampliava a complexidade desse processo, reforçando a urgência da digitalização.

Apesar dos gargalos, o diagnóstico também destacou pontos fortes, como o engajamento da equipe e a experiência acumulada na execução de convênios. Tais aspectos dialogam com a literatura sobre mudança organizacional, que enfatiza o papel do capital humano como facilitador de processos de transformação (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). Nesse sentido, a disposição dos colaboradores em participar ativamente da modernização representou um diferencial estratégico, sugerindo que a resistência à mudança poderia ser minimizada.

**Figura 2 – Cadeia de Valor do PROCOMPI**



Fonte: Dos Autores.

Um dos resultados mais relevantes do diagnóstico foi a atualização da Cadeia de Valor do PROCOMPI, que reorganizou as atividades em primárias (estruturação de convênios, gestão de projetos, execução financeira, encerramento e auditoria) e de suporte (governança, comunicação, tecnologia e apoio técnico-operacional). Essa reconfiguração não apenas alinhou os processos ao modelo clássico de Porter (1985), mas também evidenciou interdependências críticas entre atividades, como a necessidade de integração físico-financeira e a sistematização de lições aprendidas. Na prática, o novo desenho da Cadeia de Valor reforçou a literatura sobre ecossistemas digitais, segundo a qual a interconectividade entre atores e fluxos é essencial para gerar valor sustentável (JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018).

No detalhamento dos processos, cinco macrofluxos foram identificados como críticos: estruturar convênio, contratar fornecedor, pagar fornecedor, monitorar financeiro e prestar contas, e encerrar convênio e auditoria. Cada um deles apresentou problemas compatíveis com os obstáculos descritos em pesquisas sobre a transformação digital em pequenas e médias organizações, como a carência de recursos tecnológicos e a prevalência de práticas manuais (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014; LI; SU; LI, 2020). Por exemplo, a dependência de controles manuais no processo de estruturar convênio mostrou-se semelhante ao que a literatura caracteriza como *legacy processes*, resistentes à modernização, enquanto a ausência de padronização na contratação de fornecedores remete às limitações de governança em ambientes pouco formalizados (CLARKE, 2020).

#### **4.2 Redesenho dos Processos (TO BE)**

A segunda etapa do projeto consistiu no redesenho dos processos críticos do PROCOMPI, com o objetivo de eliminar os gargalos identificados na fase de diagnóstico e alinhar as práticas do programa às tendências de digitalização, governança e sustentabilidade. Essa abordagem está em sintonia com a literatura recente sobre gestão por processos, que destaca a importância do redesenho para agregar valor, aumentar a eficiência e preparar organizações para a transformação digital (DUMAS et al., 2018; RECKER, 2021).

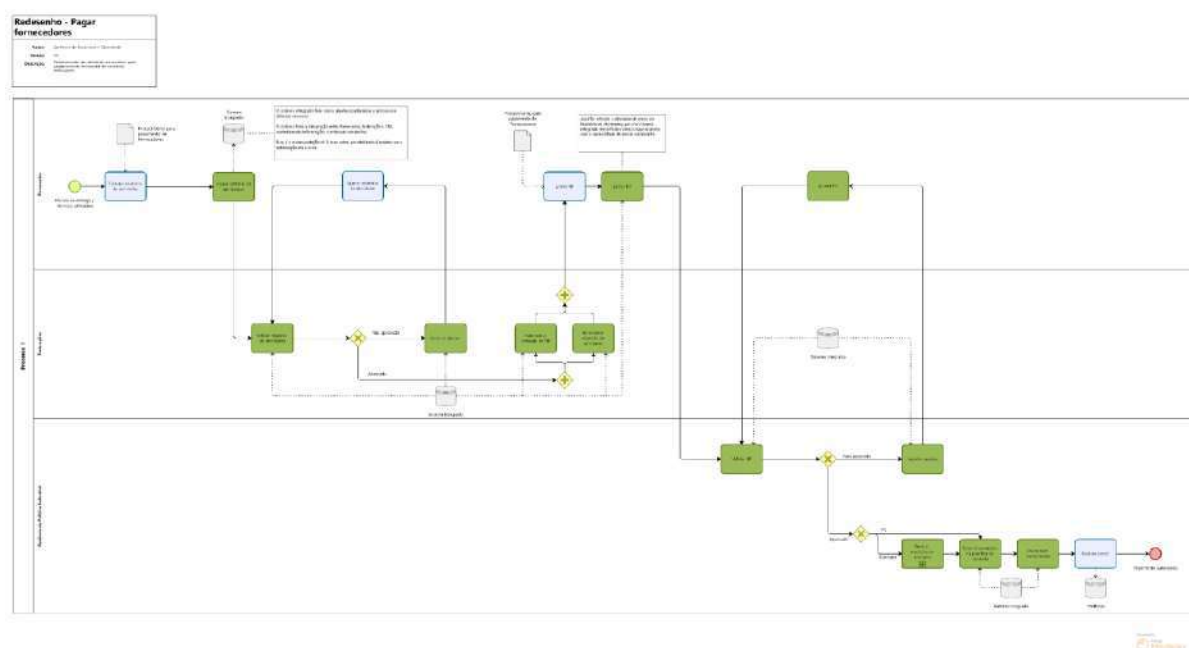


**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



**Figura 3** – Exemplo de Processo Redesenhado ao PROCOMPI – Pagar Fornecedores



Fonte: Dos Autores.

O redesenho (TO BE) foi orientado por três princípios centrais: (i) padronização e simplificação de rotinas, visando eliminar redundâncias; (ii) automação e integração de sistemas, para ampliar a confiabilidade e a rastreabilidade das informações; e (iii) centralização da governança e da comunicação institucional, em consonância com práticas de *compliance* e *accountability* (OECD, 2019; CLOUTIER; BERTRAND; RIVARD, 2020). Em destaque, são as atividades que obtiveram sugestão de modificação ou inserção em relação ao modo como o processo era executado (TO AS IS).

#### Estruturar Convênio

No processo de estruturar convênio, os fluxos redesenhados propuseram a digitalização da coleta e organização de documentos, bem como a criação de um formulário eletrônico padronizado para submissão de propostas. A mudança reduz a dependência de controles manuais e minimiza o risco de extravio documental, respondendo às limitações verificadas na etapa AS IS. Estudos recentes indicam que a digitalização de processos administrativos é fundamental para reduzir custos transacionais e garantir transparência em programas públicos (BANNISTER; CONNOLLY, 2020).

#### Contratar Fornecedor

O processo de contratar fornecedor foi redesenhado para incluir critérios de seleção previamente estabelecidos em sistema eletrônico, substituindo a dependência de práticas ad hoc. A padronização permite maior equidade e agilidade na contratação, além de gerar rastreabilidade para auditorias. Segundo Van der Aalst (2018), a formalização de regras em sistemas digitais fortalece a governança e reduz vieses subjetivos, melhorando a *accountability* nas relações contratuais.

#### Pagar Fornecedor

No processo de pagar fornecedor, foi incorporada a integração automática entre os sistemas financeiro e administrativo, de modo a evitar inconsistências entre registros contábeis e relatórios técnicos. Essa automação reduz atrasos, aumenta a confiabilidade dos dados e garante maior alinhamento entre execução física e financeira. A literatura recente sobre *process mining* mostra que a integração sistêmica pode reduzir em até 30% os retrabalhos em cadeias de pagamento (MENDLING et al., 2018), reforçando a pertinência da proposta implementada no PROCOMPI.

#### Monitorar Financeiro e Prestar Contas





O processo de monitorar financeiro e prestar contas foi redesenhado com a introdução de painéis de acompanhamento digital, que consolidam informações financeiras e físicas em tempo real. Essa inovação responde diretamente às dificuldades identificadas no diagnóstico, quando a prestação de contas dependia de consolidações manuais. De acordo com Eckerson (2021), dashboards e sistemas de *Business Intelligence* são fundamentais para assegurar transparência e apoiar a tomada de decisão baseada em dados, especialmente em programas que precisam prestar contas a múltiplos stakeholders.

#### Encerrar Convênio e Auditoria

O processo de encerrar convênio e auditoria foi redesenhado para garantir a rastreabilidade completa dos documentos e a padronização dos relatórios finais. A adoção de um repositório digital centralizado permite reduzir o tempo de resposta a auditorias e aumentar a confiabilidade das informações apresentadas. A literatura sobre governança digital confirma que o armazenamento sistemático e a gestão eletrônica de documentos constituem pilares para assegurar *accountability* e reduzir riscos de não conformidade (JANSSEN; VOORT; WAAL, 2018).

De modo geral, os fluxos TO BE aproximam o PROCOMPI de um modelo de gestão por processos digitalizados, em que a automação, a padronização e a governança são os principais vetores de modernização. Se na fase AS IS foram observadas fragilidades compatíveis com a realidade de organizações pouco digitalizadas, o redesenho apresentou soluções alinhadas às melhores práticas de BPM e às exigências contemporâneas da Indústria 4.0 (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013; RECKER, 2021).

#### 4.3 Análise Multicritério para Priorização das Atividades para Automação

A análise multicritério realizada teve como objetivo identificar os processos mais adequados para priorização da automação no âmbito do PROCOMPI. Para tanto, foram estabelecidos quatro critérios de avaliação: impacto na eficiência operacional, redução de erros, escalabilidade e relevância estratégica. Esses critérios foram definidos com base na literatura de Business Process Management e transformação digital, que ressalta a importância de equilibrar ganhos imediatos de produtividade com a contribuição de longo prazo para a governança e sustentabilidade organizacional (MENDLING et al., 2018; DUMAS et al., 2018; OECD, 2019).

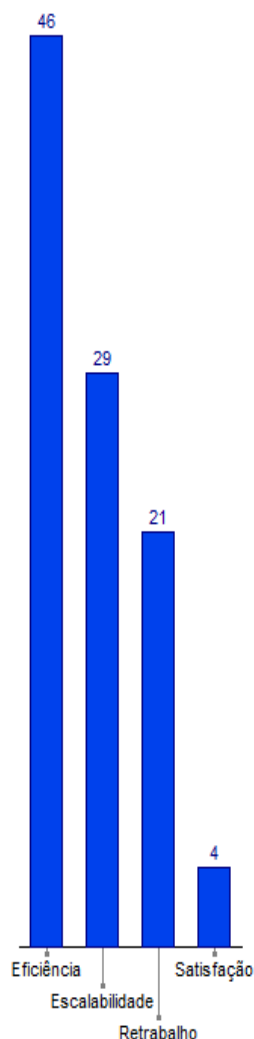
A definição dos critérios de avaliação constitui etapa fundamental para garantir a legitimidade e a consistência da análise multicritério. Com base na literatura sobre automação de processos, gestão por processos e transformação digital, foram definidos quatro critérios para avaliação das atividades (MENDLING et al., 2018; DUMAS et al., 2018; OECD, 2019):

1. **Aumento da Eficiência** – Refere-se à capacidade da automação em otimizar o tempo de execução das atividades, reduzir tempos de espera e elevar a produtividade geral. Estudos apontam que processos de alto volume e repetitividade são candidatos naturais à automação, por apresentarem ganhos imediatos de eficiência (LOPES; GUERREIRO, 2023).
2. **Escalabilidade** – Mede a possibilidade de replicar e expandir a solução de automação para diferentes áreas ou para o crescimento futuro do programa. A literatura indica que soluções escaláveis favorecem a sustentabilidade dos investimentos em transformação digital (MATT; HESS; BENLIAN, 2015).
3. **Redução de Erros e Retrabalho** – Considera o potencial de diminuir inconsistências, falhas humanas e retrabalho, garantindo maior confiabilidade e rastreabilidade nos dados (BANNISTER; CONNOLLY, 2020). Esse critério é particularmente crítico em processos financeiros e administrativos.
4. **Satisfação dos Stakeholders** – Avalia o impacto da automação na percepção de valor dos diferentes públicos envolvidos, como equipe interna, fornecedores e parceiros. A literatura destaca que o sucesso da automação depende da aceitação e do engajamento dos stakeholders, uma vez que a resistência à mudança é um dos principais desafios (JOHNSON; CLARK, 2019).

Esses critérios foram organizados em uma **Árvore de Pontos de Vista Fundamentais (PVF)**, permitindo estruturar a avaliação em níveis hierárquicos e orientar as etapas seguintes.

Figura 4 - Histograma do resultado das taxas de compensação dos critérios após aplicação do M-MACBETH





Fonte: Dos autores, por meio do software M-MACBETH.

O procedimento foi conduzido em duas etapas. Primeiramente, aplicou-se o Diagrama de Mudge, permitindo realizar comparações pareadas entre os processos e atribuir pesos relativos de acordo com sua importância percebida. Essa etapa inicial forneceu uma visão preliminar dos processos com maior impacto potencial. Em seguida, utilizou-se o método MACBETH, que possibilitou transformar preferências qualitativas em uma escala cardinal, garantindo consistência na atribuição de pesos e transparência no processo de decisão (ROUBENS; RUSINOWSKA; SWART, 2006).

Quadro 2 - Resultado consolidado da análise multicritério

| Atividade                                      | Aumento da Eficiência (46) | Escalabilidade (29) | Redução de erros e retrabalho (21) | Melhoria na satisfação dos stakeholders (4) | Pontuação Final |
|------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| Contratar Fornecedor - Analisar proposta do TR | 3680                       | 2320                | 1680                               | 320                                         | 8000            |
| Estruturar Convênio - Elaborar Minuta          | 4600                       | 580                 | 420                                | 400                                         | 6000            |
| Monitoramento                                  | 2760                       | 1740                | 840                                | 240                                         | 5580            |



#### Físico - Analisar propostas de projetos

|                               |      |      |      |     |      |
|-------------------------------|------|------|------|-----|------|
| Pagar Fornecedor - Validar NF | 1840 | 1160 | 1260 | 400 | 4660 |
|-------------------------------|------|------|------|-----|------|

|                                                                     |     |     |     |    |      |
|---------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|----|------|
| Monitorar Financeiro e Prestar Contas - Salvar informações planilha | 920 | 580 | 420 | 80 | 2000 |
|---------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|----|------|

Fonte: Dos autores.

Os resultados da análise multicritério indicaram que a atividade “Contratar Fornecedor – Analisar proposta do TR” apresentou a maior prioridade para automação, atingindo a pontuação final mais elevada em razão de sua relevância para a eficiência e escalabilidade. Em seguida, destacou-se a atividade “Estruturar Convênio – Elaborar Minuta”, considerada estratégica por favorecer a padronização de procedimentos e a transparência institucional. Na terceira posição, apareceu o processo de “Monitoramento Físico – Analisar propostas de projetos”, que, embora apresente menor impacto em redução de erros, contribui significativamente para a consistência na execução das atividades do programa.

Na sequência, a atividade “Pagar Fornecedor – Validar NF” foi ranqueada em quarto lugar, refletindo ganhos moderados de eficiência e confiabilidade. Já a atividade “Monitorar Financeiro e Prestar Contas – Salvar informações em planilha” obteve a menor pontuação, indicando que, embora relevante para a governança, apresenta menor retorno imediato em termos de automação, dado seu baixo peso em escalabilidade e satisfação dos stakeholders.

A priorização obtida confirma a literatura que recomenda iniciar projetos de automação em atividades críticas para a gestão administrativa e de fornecedores, pois estas concentram maior potencial de ganhos rápidos e perceptíveis (LOPES; GUERREIRO, 2023; BANNISTER; CONNOLLY, 2020). Essa estratégia incremental, que privilegia os chamados “quick wins”, favorece a legitimação dos investimentos e o engajamento dos stakeholders, criando bases sólidas para etapas subsequentes da transformação digital (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).

Além disso, a análise multicritério explicitou os *trade-offs* entre eficiência operacional e relevância estratégica. Embora atividades de monitoramento financeiro e prestação de contas sejam fundamentais para a conformidade regulatória, sua automação isolada não gera ganhos imediatos comparáveis às atividades ligadas a contratações e convênios. Esse resultado reforça a importância de alinhar critérios objetivos e subjetivos nas decisões de automação, equilibrando eficiência de curto prazo com sustentabilidade de longo prazo (CABELLÓ; PÉREZ-GLADISH; MÉNDEZ-RODRIGUEZ, 2014).

A análise demonstrou que a automação no PROCOMPI deve iniciar por atividades administrativas e de relacionamento com fornecedores, seguidas daquelas ligadas à formalização de convênios e monitoramento físico. Processos de prestação de contas, embora relevantes, podem ser priorizados em fases posteriores. Essa abordagem gradual reforça a maturidade do programa na gestão orientada a dados e evidencia como o uso de técnicas multicritério contribui para estratégias digitais mais consistentes e sustentáveis.

#### 4.4 Framework para automação do processo Contratar Fornecedor - Analisar proposta do TR

A análise multicritério identificou a atividade “Contratar Fornecedor – Analisar proposta do TR” como a de maior prioridade para automação no âmbito do PROCOMPI. A escolha reflete a centralidade desse processo para a gestão do programa, uma vez que envolve diretamente a avaliação de propostas técnicas e financeiras, impactando a eficiência das contratações, a transparência das decisões e a conformidade regulatória.

A automação proposta foi estruturada em um framework composto por três etapas principais. A primeira etapa consistiu na digitalização do fluxo de recebimento das propostas, com padronização dos documentos e integração em um repositório eletrônico, reduzindo a manipulação manual e o risco de

extravios. Na segunda etapa, desenvolveu-se um módulo de análise automática, baseado em regras de negócio previamente definidas, capaz de verificar a conformidade documental, os prazos e a adequação das propostas aos critérios estabelecidos no termo de referência (TR). Por fim, a terceira etapa introduziu uma interface interativa que permite ao gestor visualizar os resultados da triagem automática, priorizando propostas que atendem plenamente aos requisitos e sinalizando inconsistências que demandam avaliação humana.

Figura 5 – Framework para automação do processo Contratar Fornecedor - Analisar proposta do TR



Fonte: Dos autores.

Esse *framework* apresenta elevado potencial de retorno para o programa. Em termos de eficiência, reduz o tempo gasto na conferência manual de documentos, que anteriormente dependia de sucessivas verificações por parte da equipe técnica. Em termos de confiabilidade, padroniza os critérios de análise e diminui a subjetividade das avaliações preliminares, reforçando a rastreabilidade e a integridade dos registros. Além disso, contribui para a governança e a *accountability*, uma vez que todas as etapas passam a ser registradas digitalmente, permitindo auditorias mais céleres e transparentes.

À luz da literatura, esses resultados confirmam o papel da automação como fator crítico para reduzir custos transacionais e elevar a confiabilidade em processos administrativos (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017). Estudos sobre automação de processos indicam que rotinas de compras e contratações estão entre as mais suscetíveis a ganhos de eficiência, em virtude do alto volume de transações e da necessidade de conformidade regulatória (MENDLING et al., 2018; BANNISTER; CONNOLLY, 2020). Além disso, a adoção de ferramentas digitais para análise de propostas reforça práticas de *e-procurement*, já consolidadas na literatura como mecanismos eficazes para fortalecer a transparência e reduzir riscos de fraude (DAVILA; GUPTA; PALMER, 2003).

Outro aspecto relevante é que o *framework* adotado no PROCOMPI alinha-se às recomendações sobre transformação digital incremental. Em vez de buscar uma substituição integral da análise humana, a automação atua como apoio à tomada de decisão, criando ganhos imediatos sem comprometer a legitimidade do processo (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014). Esse equilíbrio entre tecnologia e julgamento humano encontra respaldo em estudos que defendem abordagens híbridas como caminho mais viável para programas públicos e de fomento (AUTIO; THOMAS, 2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o processo de modernização do PROCOMPI, com ênfase no mapeamento de processos críticos, na aplicação de uma análise multicritério para priorização de atividades e na construção de um *framework* de automação para rotinas administrativas. A pesquisa buscou compreender de que forma a integração entre metodologias de gestão orientadas a dados e ferramentas digitais pode contribuir para fortalecer a eficiência, a transparência e a sustentabilidade de programas de apoio às micro e pequenas indústrias.

Os resultados obtidos indicaram, em primeiro lugar, que o mapeamento de processos permitiu identificar atividades críticas para a gestão do PROCOMPI, revelando pontos de ineficiência e oportunidades de melhoria alinhadas às estratégias de governança e inovação. Em seguida, a aplicação



combinada do Diagrama de Mudge e do método MACBETH demonstrou a viabilidade de utilizar técnicas multicritério para apoiar decisões complexas, permitindo ponderar critérios objetivos e subjetivos e construir um ranking consistente das atividades a serem priorizadas para automação. Por fim, o desenvolvimento do framework de automação para o processo “Contratar Fornecedor – Analisar proposta do TR” evidenciou o potencial de retorno da digitalização incremental, capaz de reduzir custos transacionais, aumentar a confiabilidade dos dados e reforçar a transparência nas contratações.

De forma integrada, esses achados confirmam a importância de combinar metodologias de análise de processos, ferramentas de apoio multicritério e automação digital como pilares para a transformação organizacional. No contexto do PROCOMPI, tais práticas não apenas otimizam a gestão operacional, mas também fortalecem a governança do programa, criando bases sólidas para a modernização contínua de suas atividades.

### 5.1 Implicações Teóricas

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o avanço da literatura em administração, transformação digital e gestão por processos, ao demonstrar como metodologias clássicas de mapeamento e análise multicritério podem ser integradas em programas de fomento à competitividade. A aplicação combinada do Diagrama de Mudge e do método MACBETH reforça a pertinência do uso de técnicas multicritério em contextos organizacionais marcados por restrições de recursos e múltiplos stakeholders, expandindo a discussão sobre como decisões de automação podem equilibrar critérios objetivos (eficiência, escalabilidade) e subjetivos (satisfação de stakeholders, legitimidade institucional).

A pesquisa também contribui para a literatura de BPM ao evidenciar que o mapeamento de processos, quando articulado a *frameworks* de automação, vai além de uma ferramenta descritiva, consolidando-se como base para decisões estratégicas de transformação digital. Nesse sentido, os achados reforçam a visão de que a automação incremental, apoiada por métodos analíticos estruturados, é mais eficaz para programas públicos e de apoio a pequenas empresas do que abordagens disruptivas e integralmente digitais (DUMAS et al., 2018; MENDLING et al., 2018).

Além disso, o estudo dialoga com a literatura sobre governança digital, ao demonstrar que a adoção de ferramentas de automação não apenas otimiza processos, mas também fortalece mecanismos de *accountability* e transparência em programas institucionais. Esse resultado sugere que os conceitos de governança em ecossistemas digitais (AUTIO; THOMAS, 2022) podem ser aplicados a programas de fomento como o PROCOMPI, ampliando o campo de análise da literatura para além do setor privado.

### 5.2 Implicações Mercadológicas

No campo mercadológico, os achados desta pesquisa têm implicações diretas para a indústria brasileira, especialmente para as MPIs, que representam a maior parte do tecido produtivo nacional, mas ainda enfrentam expressiva heterogeneidade de produtividade em relação às grandes empresas (SEBRAE, 2022; UNIDO, 2020).

A priorização de atividades críticas para automação, como contratações e validação de fornecedores, revela que a digitalização dos processos administrativos não é apenas uma questão de eficiência interna, mas também um diferencial competitivo. Ao reduzir custos transacionais, minimizar erros e reforçar a transparência, as MPIs fortalecem sua credibilidade perante parceiros, fornecedores e clientes, ampliando sua inserção em cadeias de valor cada vez mais exigentes em termos de governança e compliance (BANNISTER; CONNOLLY, 2020).

Além disso, a adoção de *frameworks* de automação em atividades administrativas estratégicas cria condições para que as indústrias migrem gradualmente para modelos de gestão mais orientados a dados, favorecendo decisões rápidas em ambientes de alta incerteza. Essa mudança dialoga com tendências de neointustrialização, em que competitividade e sustentabilidade caminham juntas, impulsionadas por inovação, digitalização e eficiência de processos (SCHWAB, 2016; AUTIO; THOMAS, 2022).

Do ponto de vista mercadológico, a automação de rotinas administrativas também abre espaço para que as MPIs concentrem recursos em atividades de maior valor agregado, como desenvolvimento de produtos, inovação em processos produtivos e estratégias de mercado. Dessa forma, a modernização



administrativa torna-se um alicerce para a inovação tecnológica e comercial, permitindo que essas empresas avancem em direção a patamares mais elevados de competitividade.

Em síntese, os resultados deste estudo indicam que a automação incremental de processos administrativos, iniciando pelas contratações, pode ser considerada uma estratégia mercadológica essencial para fortalecer o posicionamento competitivo das MPIs, ao mesmo tempo em que amplia sua capacidade de inserção em ecossistemas industriais mais digitais, sustentáveis e interconectados.

### 5.3 Limitações e sugestões de estudos futuros

Apesar de suas contribuições, esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. A primeira refere-se ao escopo restrito da análise multicritério, que foi aplicada a um conjunto específico de processos administrativos do PROCOMPI. Embora o método MACBETH tenha se mostrado robusto para a priorização das atividades, a abrangência limitada dos critérios e alternativas avaliadas pode não capturar todas as dimensões relevantes da transformação digital em programas complexos.

Outra limitação está relacionada ao uso de dados predominantemente qualitativos e secundários, provenientes dos relatórios técnicos do programa. Embora esses documentos sejam fontes valiosas, a ausência de dados quantitativos de desempenho antes e depois da automação dificulta uma avaliação empírica mais precisa do impacto efetivo das mudanças implementadas.

Além disso, a análise concentrou-se em processos administrativos internos, não abordando diretamente processos produtivos ou de interação com beneficiários externos. Essa escolha metodológica foi fundamental para viabilizar a profundidade da investigação, mas restringe a possibilidade de generalização imediata para outros contextos industriais ou programas de apoio.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a aplicação da análise multicritério a um conjunto mais diversificado de processos, incluindo atividades produtivas e de relacionamento com *stakeholders* externos. Recomenda-se, também, a realização de estudos longitudinais que acompanhem o impacto da automação ao longo do tempo, permitindo verificar os efeitos sobre indicadores de produtividade, transparência e satisfação dos *stakeholders*. Outra frente promissora consiste em investigar como o uso combinado de ferramentas de mineração de processos e inteligência artificial pode potencializar a análise e a automação, ampliando a integração entre gestão orientada a dados e inovação tecnológica.

## 6 REFERÊNCIAS

- ADNER, R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2017.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. Organizational learning II: Theory, method, and practice. Reading: Addison-Wesley, 1996.
- AUTIO, E.; THOMAS, L. Ecosystem value creation: Capturing the value of digital platforms in the networked economy. *Research Policy*, v. 51, n. 8, p. 104-118, 2022.
- BANA E COSTA, C. A.; ENSSLIN, L.; CORRÊA, É. C.; VANSNICK, J. C. Decision support systems in action: Integrated application in a multicriteria decision aid process. *European Journal of Operational Research*, v. 113, n. 2, p. 315-335, 1999.
- BALDASSO DE GODOI, C. K. et al. Priorização de critérios de projetos de inovação: aplicação do Diagrama de Mudge em uma instituição financeira. *Revista Gestão & Produção*, v. 26, n. 2, p. e3106, 2019.
- BANNISTER, F.; CONNOLLY, R. The future ain't what it used to be: forecasting the impact of ICT on the public sphere. *Government Information Quarterly*, v. 37, n. 1, p. 101-114, 2020.
- BERTONCELLO, M.; MOFFITT, J. Digital reinvention: Unlocking the 'how' for transformation success. *McKinsey Digital Report*, 2017.
- BOVENS, M. Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, v. 13, n. 4, p. 447-468, 2007.
- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. New York: W. W. Norton, 2017.





**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



- CABELLO, J. M.; PÉREZ-GLADISH, B.; MÉNDEZ-RODRIGUEZ, P. Integrating sustainability into traditional investment decisions. *Journal of Business Ethics*, v. 123, n. 2, p. 371-388, 2014.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.
- CHEN, H.; CHIANG, R.; STOREY, V. C. Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, v. 36, n. 4, p. 1165-1188, 2012.
- CHRISTENSEN, C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.
- CLARKE, T. *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. London: Routledge, 2020.
- CLOUTIER, L.; BERTRAND, F.; RIVARD, S. Governance of digital transformation: A framework. *Information Systems Journal*, v. 30, n. 3, p. 523-545, 2020.
- CNI. *Transformação digital nas indústrias brasileiras*. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2022.
- CSILLAG, J. M. *Análise de valor: metodologia para a melhoria da competitividade empresarial*. São Paulo: Atlas, 1995.
- DAVENPORT, T.; RONANKI, R. Artificial Intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 108-116, 2018.
- DAVENPORT, T.; WESTERMAN, G. Why so many high-profile digital transformations fail. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 3, p. 1-9, 2018.
- DAVILA, A.; GUPTA, M.; PALMER, R. Moving procurement systems to the internet: The adoption and use of e-procurement technology models. *European Management Journal*, v. 21, n. 1, p. 11-23, 2003.
- DEMIRKAN, H.; KAUFFMAN, R. J.; VAYGAN, F. M. Service-oriented technology and management: perspectives on research and practice for the coming decade. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 7, n. 4, p. 356-376, 2008.
- DRUCKER, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Routledge, 2014.
- DUMAS, M. et al. *Fundamentals of Business Process Management*. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.
- ECKERSON, W. *Data-driven organizations: Using dashboards for business insights*. New York: Technics Publications, 2021.
- ELKINGTON, J. *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. New York: Fast Company Press, 2018.
- ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: Constructivist Multicriteria Decision Aid Methodology. In: GRECO, S.; EHRGOTT, M.; FIGUEIRA, J. (org.). *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*. 2. ed. New York: Springer, 2017. p. 1479-1506.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GEISSBAUER, R. et al. *Industry 4.0: Building the digital enterprise*. PwC Report, 2016.
- GUPTA, R.; GEORGESCU, I. Business analytics in SMEs: A review. *Journal of Small Business Management*, v. 60, n. 5, p. 1201-1223, 2022.
- HUNG, R. Y. Aligning strategies with processes in a health care organization. *Journal of Health Organization and Management*, v. 20, n. 6, p. 473-491, 2006.
- JACOBIDES, M.; CENNAMO, C.; GAWER, A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 8, p. 2255-2276, 2018.
- JANSSEN, M.; VOORT, H. V. D.; WAAL, M. van der. Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, v. 35, n. 4, p. 475-487, 2018.
- JOHNSON, G.; CLARK, K. *Business Process Management and Strategy*. London: Routledge, 2019.
- KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*. Berlin: Acatech, 2013.
- KOLK, A.; RIVERA-SANTOS, M.; RUFÍN, C. Reviewing a decade of research on cross-sector collaborations for sustainability. *Business & Society*, v. 53, n. 6, p. 858-887, 2014.
- LEITE, H.; FERNANDES, A.; THOMAZ, J. Process improvement and organizational learning: the quest for alignment. *The Learning Organization*, v. 23, n. 2, p. 105-124, 2016.





- LI, L.; SU, F.; LI, Y. Digital transformation by SMEs: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, v. 58, n. 3, p. 1-27, 2020.
- LIMA, F.; COSTA, H.; GUEDES, A. Ecossistemas digitais e governança na indústria 4.0: uma revisão sistemática. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 2, p. 1-19, 2022.
- LONGARAY, A. A. et al. O método MACBETH aplicado à avaliação de desempenho organizacional. *Revista Produção Online*, v. 16, n. 2, p. 488-515, 2016.
- LOPES, A. F.; GUERREIRO, R. Process automation and compliance: evidence from Brazilian companies. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 34, n. 93, p. 22-40, 2023.
- MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.
- MENDLING, J. et al. How do organizations transition from analysis to improvement in process management? *Business Process Management Journal*, v. 24, n. 3, p. 1-27, 2018.
- NEUBAUER, T. An empirical study about the status of business process management. *Business Process Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 166-183, 2009.
- OECD. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing, 2015.
- OECD. *OECD Digital Government Index: 2019 results*. Paris: OECD Publishing, 2019.
- OMG – OBJECT MANAGEMENT GROUP. *Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0*. Needham: OMG, 2013.
- PARTY, F.; RIBEIRO, J.; SANTOS, R. Big Data and process management: integration for competitiveness. *Journal of Business Research*, v. 89, p. 328-337, 2018.
- PETRI, S. M. A. Apoio à decisão multicritério construtivista na gestão de portfólio de projetos de P&D. 2005. 230 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998.
- PROCOMPI. *Relatório de atividades 2023*. Brasília: CNI, 2023.
- RAUT, R. et al. Drivers of sustainable supply chain practices in Industry 4.0. *Journal of Cleaner Production*, v. 382, p. 135375, 2023.
- RECKER, J. *Fundamentals of Business Process Management*. Cham: Springer, 2021.
- REIS, A.; ANDRADE, F.; FORCELLINI, F. Priorização de requisitos de produtos: uma aplicação do diagrama de Mudge. *Revista Produção*, v. 12, n. 2, p. 57-73, 2002.
- ROUBENS, M.; RUSINOWSKA, A.; SWART, H. Measuring attractiveness by a categorical based evaluation technique. *European Journal of Operational Research*, v. 168, n. 2, p. 566-588, 2006.
- RUSSELL, S. J.; NORVIG, P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2021.
- SALDANHA, J.; REIS, D.; ALMEIDA, R. From flowcharts to BPMN: advances in process mapping methodologies. *Business Process Management Journal*, v. 28, n. 7, p. 1293-1312, 2022.
- SCHWAB, K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2016.
- SEBRAE. *Transformação digital nas micro e pequenas empresas brasileiras*. Brasília: Sebrae, 2022.
- SENGE, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 2006.
- SHARP, A.; MCDERMOTT, P. *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application Development*. 2. ed. Boston: Artech House, 2009.
- TAPSCOTT, D. *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 2015.
- TARUTÉ, A.; GATAUTIS, R. ICT impact on SMEs performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 110, p. 1218-1225, 2014.
- TCE-MS – TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. *Manual de mapeamento de processos organizacionais*. Campo Grande: TCE-MS, 2014.
- TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Guia de gestão por processos*. Brasília: TCU, 2023.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



TRICKER, B. *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. *Manual de Modelagem de Processos*. Belo Horizonte: UFMG, 2019.

UNIDO – UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION. *Industrial Development Report 2020: Industrializing in the digital age*. Vienna: UNIDO, 2020.

VAN DER AALST, W. *Process Mining: Data Science in Action*. 2. ed. Berlin: Springer, 2016.

VAN DER AALST, W. Data science in action: BPM meets data science. *Business Process Management Journal*, v. 24, n. 3, p. 614–629, 2018.

VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. (ed.). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. 2. ed. Berlin: Springer, 2015.

WĄTRÓBSKI, J.; SAŁABUN, W.; LADORUCKI, M. Advances in multicriteria decision making: Methods and applications. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, v. 16, n. 6, p. 1391–1402, 2017.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

# **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO BRASIL: LEGADOS E OPORTUNIDADES PARA A GOVERNANÇA, A SUSTENTABILIDADE E A ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL NA AMÉRICA LATINA**

## **RESUMO**

Este artigo analisa como a inteligência artificial e a transformação digital se configuram como vetores estratégicos para o futuro da Administração no Brasil e na América Latina. Partindo da compreensão de que avanços tecnológicos precisam estar alinhados à governança ética, à sustentabilidade e à espiritualidade organizacional, o estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, com base em revisão de literatura e análise netnográfica. Foram observadas iniciativas brasileiras de destaque, como Kiwify, Wylinka, Cielo e Embrapii, em suas plataformas digitais e interações sociais, buscando identificar como essas organizações articulam inovação, inclusão e propósito. Os resultados apontam que a incorporação responsável de tecnologias emergentes amplia a eficiência organizacional, fortalece a legitimidade institucional e contribui para a construção de legados orientados por impacto social e valores humanos. Conclui-se que o Brasil tem condições de liderar a agenda latino-americana em inovação sustentável, consolidando-se como referência em modelos de gestão que unem tecnologia, ética e sentido coletivo.

**Palavras-chave:** Inovação. Inteligência Artificial. Governança. Sustentabilidade. Espiritualidade. Brasil. América Latina.

## **1. INTRODUÇÃO**

O Brasil vem consolidando-se como um dos ambientes mais férteis para o crescimento do empreendedorismo e das startups na América Latina. Nos últimos anos, a combinação de um mercado consumidor em expansão, o aumento do acesso digital e a busca por soluções inovadoras tem impulsionado iniciativas capazes de transformar setores inteiros da economia. Esse movimento conecta-se diretamente à ascensão da inteligência artificial e da transformação digital, que reconfiguram as formas de gerir

negócios, produzir conhecimento e estruturar práticas administrativas com impacto regional e global (Machado, 2022; Souza, 2024).

Do ponto de vista acadêmico, compreender como essas transformações moldam a Administração é um desafio estratégico, pois permite articular conceitos clássicos de gestão com novas abordagens ligadas à governança digital, à sustentabilidade e à espiritualidade organizacional, entendida como dimensão integradora de propósito e sentido no trabalho (Farias, 2022; Gomes, 2024). A literatura sobre adaptação estratégica reforça esse enquadramento ao destacar como organizações ajustam rotinas e estruturas para responder a ambientes tecnológicos dinâmicos, inclusive no contexto brasileiro (Gagliardi, 2002).

No campo prático, o estudo é igualmente relevante por oferecer subsídios para que empreendedores, gestores públicos e lideranças empresariais incorporem tecnologias emergentes de modo ético e eficiente, fortalecendo tanto a competitividade quanto o propósito social de suas organizações (Pereira et al., 2020; Silva Neto et al., 2024). Em paralelo, discussões recentes no Sistema CFA/CRA's apontam a importância da inclusão e da ampliação de oportunidades no ecossistema da Administração, o que dialoga com a adoção responsável de IA e transformação digital e com a ampliação da participação feminina na área (Muller, 2025).

O recorte desta pesquisa analisa o Brasil como polo de inovação latino-americano, tomando como referência iniciativas ligadas ao varejo digital, impacto social, inclusão financeira e inovação educacional. Destacam-se a Kiwify, voltada ao comércio eletrônico, a Wylinka, hub que conecta ciência, tecnologia e impacto social, a Cielo, líder em pagamentos digitais e inclusão financeira, e a Embrapii, referência em inovação industrial e tecnológica. Juntas, essas experiências mostram como a transformação digital e a inteligência artificial já se aplicam em múltiplas frentes, do e-commerce à pesquisa aplicada, gerando modelos replicáveis para outros países (Rezende, 2021; Santos et al., 2017; Azevedo et al., 2022).

Diante desse cenário, o problema que orienta este estudo pode ser formulado nos seguintes termos: como a inteligência artificial e a transformação digital podem fortalecer a governança, a sustentabilidade e a espiritualidade organizacional no Brasil, consolidando o país como referência em inovação na América Latina. A questão justifica-se pela necessidade de compreender o papel estratégico do Brasil na construção de

legados administrativos que unam inovação tecnológica, governança ética e espiritualidade organizacional.

Em um contexto de acelerada transformação digital, marcado por desigualdades sociais e desafios de infraestrutura, torna-se essencial investigar como modelos brasileiros podem servir de referência regional, equilibrando competitividade e propósito social (Massango, 2025; Arruda, 2025; de Oliveira, 2024). Estudos anteriores sobre sustentabilidade e governança no ambiente produtivo brasileiro oferecem base para esse debate ao evidenciar práticas e métricas aplicáveis em diferentes setores (Rezende, 2012).

O objetivo geral deste artigo é analisar como a inteligência artificial e a transformação digital, aplicadas em iniciativas brasileiras, podem contribuir para a governança ética, a sustentabilidade e a espiritualidade organizacional na América Latina. Especificamente, busca-se mapear iniciativas brasileiras que exemplifiquem o uso de IA e transformação digital em contextos de empreendedorismo e impacto social, identificar como essas iniciativas comunicam valores de governança e sustentabilidade em seus ecossistemas digitais, analisar de que maneira a espiritualidade organizacional é percebida e valorizada como diferencial competitivo e discutir a replicabilidade de modelos brasileiros de inovação para outros países latino-americanos.

Metodologicamente, adota-se abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em revisão de literatura e análise netnográfica (Kozinets, 2022). O percurso envolveu três etapas: revisão bibliográfica sobre IA, governança, sustentabilidade, espiritualidade e inovação na América Latina; coleta de dados digitais em redes sociais de Kiwify, Wylinka, Cielo e Embrapii (curtidas, comentários, compartilhamentos, hashtags e menções de 2023); e análise interpretativa, organizada em planilhas.

A pesquisa adota técnicas digitais consolidadas na Administração, articulando teoria e prática para mostrar como organizações brasileiras expressam inovação, ética, sustentabilidade e propósito, consolidando o país como referência regional. O estudo integra empreendedorismo, inteligência artificial e transformação digital com bases conceituais e evidências recentes, em redação clara e consistente. O problema e os objetivos são definidos de forma direta, orientando a análise por meio de revisão de literatura, netnografia e estatísticas descritivas, assegurando validade pela triangulação de dados. Assim, o artigo contribui para o avanço científico e para aplicações práticas em políticas e práticas de governança ética e sustentável mediadas por IA.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Entre Algoritmos e Pessoas: A Arte de Administrar o Futuro**

A transformação digital está remodelando a administração ao impulsionar modelos de negócio inovadores, organizações em rede e novas formas de colaboração. Nesse contexto, a gestão de pessoas em ambientes complexos e criativos torna-se estratégica para alinhar inovação e desempenho, especialmente em países como o Brasil, que buscam protagonismo na América Latina (Machado, 2022).

A digitalização, contudo, traz efeitos positivos e negativos. Ao mesmo tempo em que potencializa eficiência e inovação, também expõe vulnerabilidades, como a exclusão digital, a dificuldade de adaptação de pequenas e médias empresas e desafios estruturais de governança (Farias, 2022). No Brasil e na América do Sul, aspectos como a falta de infraestrutura, a desigualdade de acesso e o preparo da sociedade para a era digital são centrais para o sucesso dessa transição (Damaso & de Souza Trulio, 2025). A compreensão das “consequências não intencionais da transformação digital” exige capacidade adaptativa de governança, capaz de lidar com efeitos colaterais que vão além do previsto (Pereira et al., 2020).

Nesse cenário, a gestão de pessoas em ambientes digitais precisa articular equipes e redes colaborativas para promover inovação. A capacidade de adaptação, criatividade e colaboração torna-se essencial para que organizações prosperem em cenários dinâmicos e incertos (Gomes, 2024). Além disso, o uso de tecnologias como a inteligência artificial pode atuar como catalisador de transformação. Experiências recentes em escolas brasileiras demonstraram que chatbots de IA contribuem para otimizar processos educacionais, engajar equipes e aprimorar a construção do conhecimento, com ganhos claros no aprendizado em disciplinas como ecologia (Silva Neto et al., 2024).

Essa mesma lógica se aplica ao ambiente corporativo, em que ferramentas de IA podem apoiar não apenas a produtividade, mas também a gestão de diversidade e inclusão. Silva Néto et al. (2017) mostram que soluções computacionais baseadas em análise de sentimentos podem identificar indícios de preconceito em textos em português brasileiro, auxiliando na prevenção de abusos e contribuindo para ambientes mais saudáveis.



O Brasil, nesse sentido, destaca-se na América Latina ao buscar soluções inovadoras para desafios digitais, combinando tecnologia, inclusão social e governança adaptativa. A construção de modelos administrativos voltados ao futuro dependerá da articulação entre tecnologia, gestão de pessoas e justiça social, criando legados sustentáveis e competitivos em escala global (Souza, 2024).

## **2.2 Do Saber ao Sentido: Criatividade e Aprendizagem como Forças da Inovação**

A inovação, no contexto contemporâneo, ultrapassa a dimensão das tecnologias de ponta. Ela se sustenta, sobretudo, na capacidade de aprendizagem contínua, que permite aos indivíduos e organizações adaptarem-se a cenários cada vez mais incertos e voláteis (Massango, 2025). A perspectiva da neoaprendizagem evidencia que a criatividade, quando estimulada em ambientes complexos, amplia a habilidade de lidar com mudanças e de construir soluções sustentáveis para os negócios. Assim, inovação e aprendizagem deixam de ser conceitos isolados e passam a formar um ciclo dinâmico de retroalimentação (Arruda, 2025).

Essa visão sugere que inovar não é apenas criar novos produtos ou processos, mas também desenvolver competências cognitivas e socioemocionais que fortalecem a adaptabilidade. Em vez de enxergar a aprendizagem como um evento pontual, a Neoaprendizagem aponta para uma prática contínua de aprender, desaprender e reaprender, permitindo que gestores e equipes se preparem para contextos de ruptura (Arruda, 2025). O desenvolvimento da criatividade, nesse cenário, deixa de ser um luxo e torna-se um fator estratégico para garantir competitividade e relevância de longo prazo.

No Brasil, marcado por sua diversidade cultural e pelos inúmeros desafios sociais e econômicos, essa abordagem adquire uma relevância particular. A capacidade de gestores brasileiros de dialogar com realidades plurais, integrando inovação com inclusão social, depende diretamente de sua habilidade em cultivar a aprendizagem contínua. A Neoaprendizagem, nesse sentido, abre espaço para que práticas criativas e colaborativas se tornem um diferencial competitivo, capaz de transformar limitações em oportunidades e de posicionar o país como referência em soluções inovadoras no cenário latino-americano (de Oliveira, 2024).

Por fim, a incorporação de valores éticos e espirituais nesse processo amplia o alcance da inovação, que passa a ser entendida não apenas como uma ferramenta de crescimento econômico, mas também como legado organizacional. A inovação com propósito, ancorada em princípios de responsabilidade e sentido coletivo, fortalece a sustentabilidade e assegura que os resultados obtidos transcendam o presente. Assim, gestores que praticam a Neoaprendizagem tornam-se agentes de transformação, capazes de gerar impacto positivo tanto para as organizações quanto para a sociedade (Arruda, 2025).

### **2.3 Desenvolvendo visões: Big Data e a Estratégia Organizacional que Inspira Decisões**

As tecnologias de dados têm se consolidado como um dos principais vetores de transformação organizacional no século XXI, especialmente para pequenas e médias empresas. Ao analisar o impacto da big data no gerenciamento estratégico de PMEs britânicas é possível demonstrar que o uso adequado de ferramentas analíticas potencializa a inteligência organizacional. Essa evidência reforça que o acesso, a análise e a interpretação de grandes volumes de dados deixam de ser privilégios de grandes corporações e tornam-se recursos estratégicos para empresas de menor porte que buscam competitividade e inovação (Perin, 2024).

Ao trazer essa discussão para a realidade latino-americana, percebe-se que os desafios e oportunidades se ampliam. Em contextos de alta complexidade social, cultural e econômica, a aplicação da big data e da inteligência artificial representa uma chance de reduzir desigualdades informacionais e apoiar decisões mais rápidas e embasadas. Ferramentas de análise avançada podem, por exemplo, identificar padrões de consumo, prever tendências de mercado e apoiar a formulação de políticas públicas mais eficazes. Assim, as PMEs ganham condições de atuar de maneira mais assertiva em cenários de incerteza (Martins, 2021).

No caso brasileiro, o potencial da big data vai além do universo corporativo e alcança também a gestão pública. Aplicações que variam do monitoramento socioambiental até o acompanhamento de indicadores de saúde, educação e mobilidade urbana demonstram como a integração de dados pode fortalecer a governança. Para as empresas privadas, especialmente as de menor porte, essa mesma lógica favorece ganhos

de eficiência, otimização de processos e desenvolvimento de novos modelos de negócios que dialoguem com as necessidades locais (Linhares, 2023).

Contudo, a adoção dessas tecnologias deve ser orientada por valores de responsabilidade e propósito. Mais do que acumular dados, é necessário construir práticas éticas que respeitem a privacidade, garantam a transparência e promovam impactos sociais positivos. Ao alinhar a inteligência de dados com compromissos de sustentabilidade e inclusão, a inovação digital se transforma em um legado organizacional e social. Dessa forma, as PMEs latino-americanas podem não apenas sobreviver em um mercado competitivo, mas também contribuir para uma economia mais justa e resiliente (Protázio, 2025).

## **2.4 Estratégia da Inovação no Varejo: Cultura, Tecnologia e Legados em Mercados Emergentes**

O varejo, enquanto setor estratégico para o crescimento das economias emergentes, tem encontrado na inovação um motor essencial de reinvenção. No Brasil, esse processo é particularmente evidente, como é possível demonstrar ao analisar pequenas empresas que adotaram práticas inovadoras para conquistar diferenciação em um mercado altamente competitivo. Esses casos revelam que a inovação não é privilégio de grandes corporações, mas sim uma ferramenta acessível e decisiva para negócios de diferentes portes, quando aliada à criatividade e à capacidade de adaptação (Doliveira, 2022).

Nos últimos anos, esse aprendizado inicial foi ampliado por uma série de iniciativas brasileiras que reforçam o papel do país como polo de referência regional em práticas inovadoras. Plataformas digitais como a Kiwify, voltada ao comércio eletrônico e à democratização da monetização digital, exemplificam como as tecnologias podem aproximar empreendedores e consumidores. Da mesma forma, a Wylinka atua como um hub de inovação, conectando ciência, tecnologia e impacto social, criando pontes entre a pesquisa acadêmica e o mercado, fortalecendo o ecossistema de startups e negócios de base tecnológica.

Além disso, empresas consolidadas como a Cielo e a Embrapii ilustram como a transformação digital é capaz de escalar soluções e fortalecer cadeias produtivas inteiras.

No caso da Cielo, destaca-se a contribuição para a inclusão financeira por meio de meios de pagamento digitais; já a Embrapii, ao apoiar projetos de pesquisa e inovação industrial, mostra como parcerias entre setor público e privado podem acelerar a criação de soluções tecnológicas robustas. Esses exemplos reafirmam que inovação não se limita a ferramentas, mas também à capacidade de articular diferentes atores e setores em prol de objetivos comuns (Souza, 2024).

Por fim, observa-se que a transformação digital no varejo brasileiro vai além do ganho econômico imediato, conectando-se a valores mais amplos. O consumo consciente, a valorização de identidades culturais e a integração da espiritualidade organizacional colocam a inovação como um caminho para construir legados que unem crescimento econômico, sustentabilidade e propósito. Essa visão aponta para um futuro em que a competitividade estará cada vez mais atrelada à capacidade de gerar impacto positivo duradouro para a sociedade e para os mercados latino-americanos (de Oliveira, 2024).

## **2.5 Forjando o Amanhã: Educação Inovadora e a Formação de Gestores para a Nova Era Latino-Americana**

A inovação educacional no ensino superior se apresenta como um fio condutor entre o presente em ebulição e o futuro ainda em gestação. No Brasil, esse movimento ganha contornos de protagonismo regional, revelando-se não apenas como resposta às demandas da transformação digital, mas como oportunidade de formar lideranças que integrem técnica e transcendência (Souza, 2024).

É importante ressaltar a urgência de repensar o ensino em Administração, clamando por práticas formativas que conciliem inovação pedagógica e valores humanistas. Trata-se de semear gestores que, ao invés de apenas decodificarem algoritmos, possam também decifrar sentidos e traduzir em suas decisões o elo vital entre tecnologia e humanidade (Freire, 2023).

Nesse horizonte, a educação inovadora não é simples instrumento de adaptação ao mercado, mas exercício de criação de novas sensibilidades. O ensino que acolhe a inteligência artificial, a big data e as ferramentas digitais precisam também abrir espaço para a responsabilidade social, o consumo consciente e a construção de legados duradouros. O Brasil, ao projetar essas práticas, não apenas amplia o acesso, mas

ressignifica a própria ideia de educação como um ato de justiça social e de cultivo de sentido coletivo (Damas, 2024).

Forjar o amanhã no campo acadêmico exige um ecossistema que vá além da velocidade das máquinas e dos dados, e que inspire lideranças capazes de reconciliar polos aparentemente opostos: inovação e espiritualidade, eficiência e ética, competitividade e sustentabilidade. O ensino superior, nesse contexto, é chamado a se tornar um laboratório de humanidade, onde o conhecimento técnico se entrelaça com o despertar da consciência. Não se trata apenas de formar gestores, mas de moldar guardiões de um tempo novo, que saibam conduzir organizações como quem conduz vidas, com responsabilidade, beleza e coragem (Damas, 2024)

Assim, a educação superior no Brasil pode consolidar-se como chama que ilumina a América Latina. Ao alinhar transformação digital com valores coletivos, o país se coloca como farol regional, irradiando não apenas soluções, mas inspiração. O futuro que se anuncia é, portanto, mais que digital: é espiritual, ético e poético. É a promessa de uma humanidade que, ao reinventar seus métodos de ensino e gestão, reinventa também a si mesma, criando um legado que transcende fronteiras e inscreve no tecido do tempo a possibilidade de um mundo mais justo, inovador e humano (Burini & Macêdo, 2022).

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa adota abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, buscando compreender como inteligência artificial e transformação digital no Brasil se articulam à governança, sustentabilidade e espiritualidade organizacional, gerando legados para a América Latina. O método foi estruturado em três etapas: fundamentação teórica, coleta digital e análise interpretativa.

Na primeira etapa, realizou-se revisão bibliográfica em bases nacionais e internacionais, priorizando estudos recentes sobre inovação tecnológica, governança digital, sustentabilidade e espiritualidade na gestão. Foram incluídos autores de referência (Machado, 2022; Farias, 2022; Gomes, 2024; Arruda, 2025) e relatórios de organismos como ONU e Fórum Econômico Mundial, assegurando robustez conceitual ao arcabouço teórico.

Na segunda etapa, procedeu-se à coleta de dados digitais por meio da netnografia (Kozinets, 2022), entendida como abordagem interpretativa voltada para a análise de interações em ambientes virtuais. Foram observadas quatro iniciativas brasileiras selecionadas como casos de referência: a Kiwify, voltada ao comércio eletrônico e à democratização da monetização digital; a Wylinka, hub de inovação que conecta ciência, tecnologia e impacto social; a Cielo, empresa consolidada no setor de pagamentos digitais e inclusão financeira; e a Embrapii, instituição que fomenta inovação industrial e tecnológica por meio de parcerias público-privadas.

A coleta abrangeu publicações realizadas entre janeiro e dezembro de 2023 em redes sociais e plataformas institucionais, envolvendo conteúdos de campanhas socioambientais, datas comemorativas, chamadas para projetos, relatórios e anúncios de parcerias. Foram considerados indicadores como curtidas, comentários, compartilhamentos, hashtags e menções, compreendidos não apenas como métricas quantitativas, mas como expressões simbólicas de valores organizacionais e percepções públicas.

Na terceira etapa, os dados foram organizados em planilhas e classificados por variáveis de conteúdo e engajamento, com apoio de ferramentas digitais para identificar padrões e tendências. Guiada pelo referencial teórico, a análise relacionou as manifestações digitais aos conceitos estudados, destacando o Brasil como polo de inovação sustentável. A metodologia combinou rigor acadêmico e relevância prática, tratando as interações digitais como legados sociais, tecnológicos e espirituais que moldam modelos de governança responsáveis.

## **4. RESULTADOS**

### **Dito pelo ChatGPT:**

A netnografia mostrou-se eficaz para investigar interações digitais, revelando que o engajamento em redes sociais expressa valores e significados além das métricas. A análise de publicações de Kiwify, Wylinka, Cielo e Embrapii, sistematizada em softwares como Iramuteq e Manus IA, permitiu comparar como cada instituição mobiliza inteligência artificial, transformação digital, governança, sustentabilidade, espiritualidade e referência regional.



TABELA 1 – Netnografia

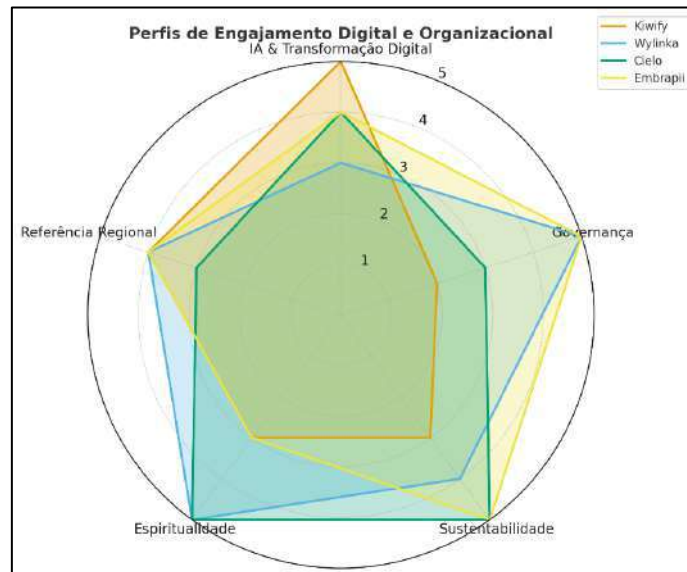
| EIXO TEMÁTICO                                              | KIWIFY                                                  | WYLINKA                                                | CIELO                                           | EMBRAPII                                           |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Inteligência Artificial &amp; Transformação Digital</b> | <i>Democratiza e-commerce digital, lives educativas</i> | <i>Apoia ciência aplicada em programas de inovação</i> | <i>Usa algoritmos em soluções de pagamento</i>  | <i>Adota IA em projetos industriais e P&amp;D</i>  |
| <b>Governança</b>                                          | <i>Transp. nas regras para criadores</i>                | <i>Governança colaborativa em editais</i>              | <i>Resposta rápida a críticas e feedbacks</i>   | <i>Estrutura de parcerias universidade-empresa</i> |
| <b>Sustentabilidade</b>                                    | <i>Inclusão tecnológica para PMEs</i>                   | <i>Bioeconomia amazônica como diferencial</i>          | <i>Inclusão financeira de pequenos negócios</i> | <i>Inovação verde (bioinsumos, energia limpa)</i>  |
| <b>Espiritualidade Organizacional</b>                      | <i>Relatos de superação de criadores</i>                | <i>Impacto social e pertencimento coletivo</i>         | <i>Ações de solidariedade e doação</i>          | <i>Orgulho institucional e propósito social</i>    |
| <b>Brasil como Referência Regional</b>                     | <i>Escala no digital acessível</i>                      | <i>Conexão ciência-mercado</i>                         | <i>Inclusão financeira replicável</i>           | <i>Exportação de modelos de inovação</i>           |

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela evidencia que cada organização mobiliza estratégias próprias, mas de maneira complementar dentro do ecossistema de inovação. A Kiwify contribui para democratizar o e-commerce e ampliar o acesso ao empreendedorismo digital; a Wylinka atua como articuladora de inovação aberta e de impacto social, com destaque para a bioeconomia e a conexão entre ciência e mercado; a Cielo fortalece a inclusão financeira e práticas de solidariedade, expressando espiritualidade organizacional em sua atuação; e a Embrapii desempenha papel estratégico na ponte entre ciência e indústria, com foco em sustentabilidade industrial e internacionalização de modelos.

Em conjunto, as iniciativas mostram que a transformação digital no Brasil integra tecnologia, valores sociais, culturais e éticos, fortalecendo o país como referência em inovação responsável na América Latina. O gráfico radar sintetiza os resultados, comparando as quatro organizações nos cinco eixos e evidenciando a complementaridade de seus papéis na consolidação de legados sustentáveis.

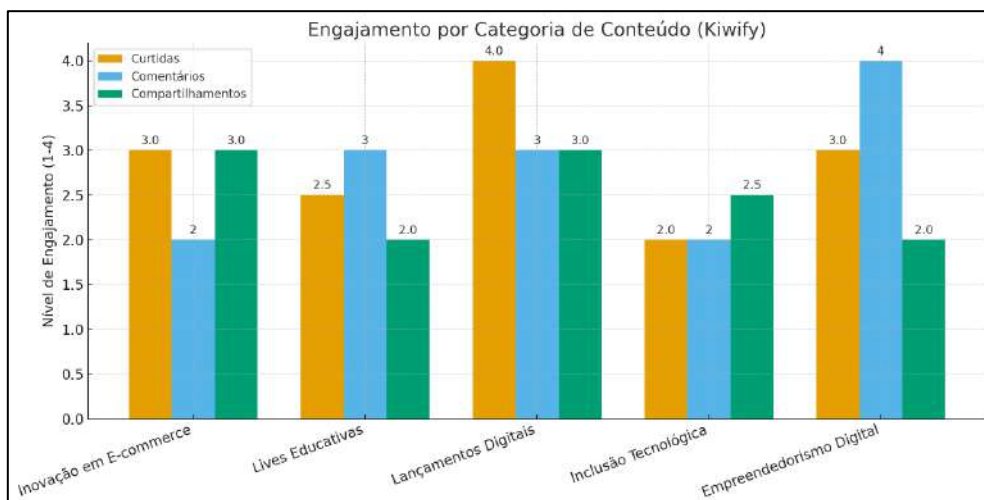
**IMAGEM 1 – Gráfico Radar**



**Fonte: Elaborado pelos autores**

O gráfico radar mostra que cada organização se destaca em dimensões específicas de engajamento, confirmando a transformação digital como processo multifacetado. A Kiwify sobressai em Inteligência Artificial e e-commerce; a Wylinka em Governança colaborativa; a Cielo em Espiritualidade Organizacional ligada à inclusão financeira; e a Embrapil em Sustentabilidade e parcerias estratégicas. Esses padrões evidenciam que inovação, governança, sustentabilidade e espiritualidade são dimensões interdependentes que fortalecem o Brasil como referência regional em transformação digital responsável. A imagem seguinte detalha o desempenho da Kiwify por categoria de conteúdo, destacando como diferentes formatos geram respostas variadas do público.

**IMAGEM 2 – Gráfico Barra Kiwify**

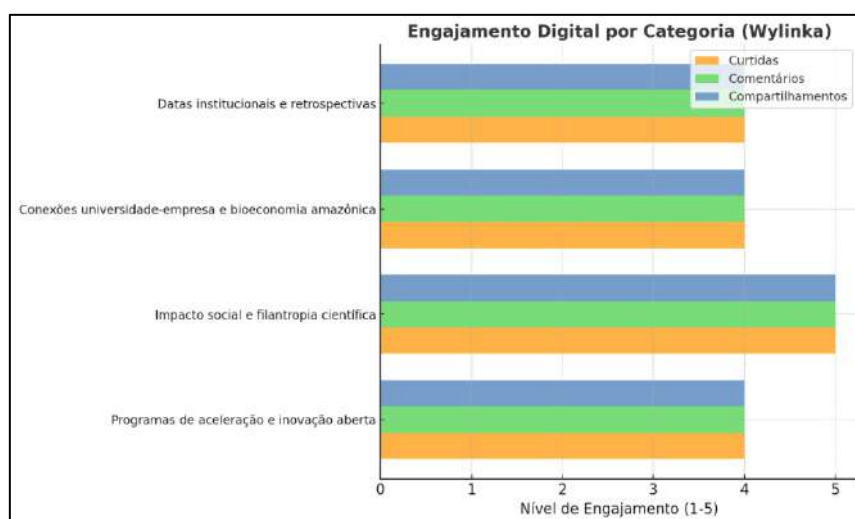


**Fonte: Elaborado pelos autores**

O gráfico mostra que os lançamentos digitais lideram em curtidas, evidenciando o forte apelo das novidades e a mobilização em torno delas. Já o empreendedorismo digital se destaca nos comentários, funcionando como espaço de interação mais intensa, onde os usuários compartilham dúvidas, experiências e relatos de entrada no mercado. As categorias de inovação em e-commerce e lives educativas mantêm engajamento consistente em curtidas e compartilhamentos, sinalizando interesse do público tanto em ferramentas práticas quanto em conteúdos de aprendizado em tempo real. A inclusão tecnológica, embora moderada, apresenta relevância nos compartilhamentos em grupos, reforçando seu papel social e educacional.

Dessa forma, a Kiwify demonstra capacidade de equilibrar conteúdos de apelo comercial com iniciativas de impacto social, consolidando sua imagem como agente de democratização do empreendedorismo digital no Brasil. A mesma análise foi aplicada à Wylinka, permitindo observar de que modo sua atuação em inovação aberta e impacto social mobiliza engajamento diferenciado, sobretudo em temas ligados à ciência aplicada, bioeconomia amazônica e inclusão tecnológica.

**IMAGEM 3** – Gráfico Barra Horizontais Wylinka



**Fonte:** Elaborado pelos autores

A imagem mostra o engajamento digital da Wylinka por categoria, com destaque para impacto social e filantropia científica, que concentram os maiores níveis de interação e refletem orgulho coletivo pela ciência cidadã. Conexões universidade-empresa e bioeconomia amazônica também obtêm forte engajamento, enquanto programas de aceleração reforçam a governança colaborativa. Já datas institucionais e retrospectivas fortalecem o senso de comunidade no ecossistema de inovação. A terceira organização

analisada foi a Cielo, marcada por campanhas digitais, inclusão financeira e apoio a pequenos negócios, sintetizados na imagem 4.

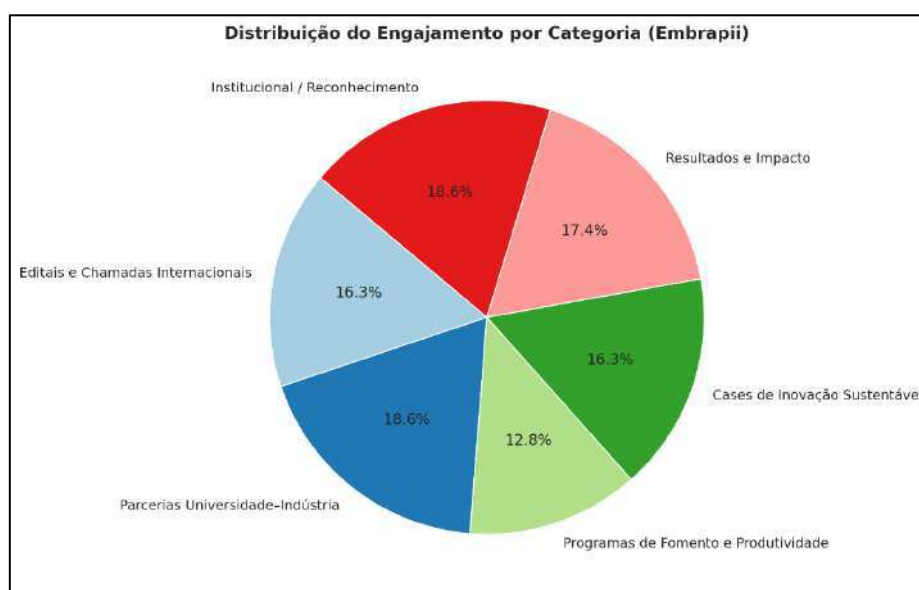
**IMAGEM 4 – Treemap do engajamento digital da Cielo**



**Fonte: Elaborado pelos autores**

O Treemap da Cielo destaca impacto social e doações como principal frente, seguido por parcerias, e-commerce e inclusão financeira, que reforçam apoio ao varejo e democratização dos pagamentos. Eventos patrocinados fortalecem vínculos culturais, enquanto campanhas digitais evidenciam transparência e valorização do cliente, mostrando a combinação de impacto social, inovação e fortalecimento institucional. Já a Embrapii atua como elo entre ciência e indústria, com foco em editais de fomento, parcerias universidade-indústria e inovação sustentável, como mostra a imagem 5.

**IMAGEM 5 – Gráfico Pizza Embrapii**



**Fonte: Elaborado pelos autores**

O gráfico de pizza da Embrapii mostra maior engajamento em Parcerias Universidade–Indústria e Institucional/Reconhecimento (18,6% cada), seguidos por Resultados e Impacto (17,4%). Editais Internacionais e Inovação Sustentável somam 16,3% cada, enquanto Programas de Fomento aparecem com 12,8%. Isso indica que a presença digital da Embrapii combina credibilidade institucional e geração de impacto em inovação.

No conjunto, os quatro casos analisados se complementam: a Kiwify democratiza oportunidades digitais, a Wylinka articula ciência, impacto social e bioeconomia, a Cielo reforça inclusão financeira com espiritualidade organizacional e a Embrapii conecta ciência e indústria com foco em sustentabilidade e competitividade. Assim, confirma-se que a transformação digital, associada a valores sociais e culturais, fortalece ecossistemas e gera legados para o desenvolvimento sustentável na América Latina.

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Os resultados confirmam a coerência do modelo teórico, mostrando que a netnografia captou não só métricas, mas também valores e significados atribuídos às organizações. O engajamento digital revelou legitimidade e propósito, validando a digitalização como fenômeno socio-técnico e cultural.

No eixo de IA e Transformação Digital, a Kiwify destacou-se na democratização do e-commerce com lançamentos e lives; a Embrapii reforçou o papel da IA e do P&D industrial; a Cielo aplicou algoritmos em soluções financeiras inclusivas; e a Wylinka conectou ciência e inovação aberta. Na governança, as quatro atuaram de forma complementar: Wylinka em editais colaborativos, Embrapii em parcerias universidade–indústria, Cielo no atendimento a clientes e Kiwify na transparência para criadores.

A sustentabilidade também foi validada nos dados: a Embrapii concentrou-se em inovação verde, a Wylinka projetou a bioeconomia amazônica, a Cielo reforçou inclusão financeira e a Kiwify promoveu acesso tecnológico a PMEs. Já a espiritualidade organizacional emergiu com força, seja pela solidariedade e doações da Cielo, pelo pertencimento coletivo da Wylinka, pelo orgulho institucional da Embrapii ou pelos relatos de superação na Kiwify. Esses achados confirmam que inovação e engajamento

digital se sustentam em valores sociais, culturais e humanos, indo além da lógica puramente mercadológica.

De forma integrada, as quatro organizações cumprem papéis complementares: a Kiwify democratiza, a Wylinka articula, a Cielo inclui e a Embrapii internacionaliza. Os gráficos reforçam esse mosaico e mostram que o Brasil, ao unir tecnologia, ética e propósito, constrói modelos replicáveis para a América Latina. A transformação digital, associada à governança colaborativa, sustentabilidade e espiritualidade organizacional, gera legados duradouros e consolida o país como referência em inovação responsável.

Embora exploratória, a pesquisa revela consistência pela coerência entre teoria e prática, evidenciando como startups, hubs, grandes corporações e agências de fomento já incorporam inteligência artificial, governança, sustentabilidade e espiritualidade em suas práticas. Essa convergência valida o arcabouço conceitual e mostra que o Brasil dispõe de experiências concretas capazes de inspirar a região, funcionando como um laboratório vivo de transformação digital orientada por valores.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa mostrou que a transformação digital no Brasil integra governança, sustentabilidade e espiritualidade, formando um ecossistema diverso. A Kiwify se destaca na democratização do e-commerce, a Wylinka na inovação aberta e impacto social, a Cielo na inclusão financeira e a Embrapii na conexão ciência-indústria com foco em sustentabilidade e internacionalização.

Os achados indicam que a digitalização vai além de métricas, incorporando significados culturais e sociais que posicionam o Brasil como referência em inovação responsável. Teoricamente, reforçam a transformação digital como fenômeno socio-técnico; na prática, oferecem subsídios para gestores e formuladores de políticas fortalecerem legitimidade, competitividade e impacto social.

A clareza na formulação do problema e na delimitação dos objetivos favoreceu um percurso analítico coerente, assegurado por metodologia qualitativa e exploratória alinhada aos dados, cujas técnicas de análise integraram literatura especializada e observação empírica em ambientes digitais. Esse desenho fortaleceu a validade das



interpretações e garantiu que os achados apresentassem consistência, aplicabilidade e potencial de replicação.

Embora a pesquisa se limite ao caráter exploratório, com foco em um conjunto restrito de organizações e em dados oriundos de redes digitais, o recorte analítico revelou tendências que iluminam caminhos promissores para a compreensão da transformação digital no Brasil. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostra, incorporar métodos quantitativos e realizar comparações entre diferentes setores e países da América Latina, o que permitirá consolidar o Brasil como laboratório vivo de práticas digitais e expandir a discussão sobre modelos replicáveis de inovação ética, sustentável e socialmente relevante.

## REFERENCIAS

Arruda, R. D. A. (2025). Desenvolvimento da criatividade: dinâmicas ágeis e ativas à luz da neoaprendizagem.

AZEVEDO, S. B.; PACHECO, V. A.; SANTOS, E. A. Metodologias ativas no ensino superior: percepção de docentes em uma instituição privada do Distrito Federal. *Revista Docência do Ensino Superior*, Belo Horizonte, v. 9, e002573, 2019.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

Burini, E., & Macêdo, N. B. (2022). O método iconológico no século XX: de Warburg a Mitchell. *Linguagens e expressões em múltiplos olhares: Vol. 1-arquivo, memória e interpretação*.

Damas, M. (2024). Educação em Movimento: Desafios e Inovações para o Século XXI. *Brasília: ABMES Editora*.

Damaso, C. C., & de Souza Trulio, M. C. (2025). COMO A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL AUXILIA NA EXPANSÃO E PROPAGAÇÃO DE CRIMES CIBERNÉTICOS E SUA RELAÇÃO COM A FALTA DE OBSERVÂNCIA DOS PRINCÍPIOS DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS. *CADERNOS DE DIREITO*, 2(1).

de Oliveira, H. C. (2024). Revelando culturas: inovação, desafios e horizontes nas Ciências Sociais. *Editora Licuri*.

Doliveira, S. L. D. (2022). O Perfil Das Incubadoras De Empresas De Base Tecnológica (Iebt' s), Um Estudo Nacional. *A Interface Essencial da Engenharia de Produção no Mundo Corporativo 4*.

Farias, K. D. H. (2022). Impactos dos crimes cibernéticos e os riscos da inteligência artificial: os pilares do direito na proteção dos dados sensíveis.

Freire, J. L. (2023). *Eu Sei o que Você Anda Lendo...: Como os Algoritmos Vêm Moldando a Nossa Leitura, Escrita e Pensamento*. Editora Appris.

GAGLIARDI, M. Adaptação estratégica organizacional na indústria da construção civil: um estudo de caso no Distrito Federal. 2002. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Gomes, R. J. L. (2024). Tecnologias digitais na gestão do conhecimento no contexto da gestão de projetos.

Linhares, J. E. (2023). A contribuição da governança na criação de valor público em municípios de pequeno porte na perspectiva de cidades inteligentes e sustentáveis: um estudo de caso Na política pública de saúde.

Machado, D. M. M. (2022). Empreendedorismo, inovação e transformação digital: proposta de um método de avaliação para organizações projetificadas.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Editora Atlas, 2003

Martins, W. M. W. (2021). Democracia em risco: o embate entre fake news e liberdade de expressão/opinião no processo eleitoral.

Massango, H. O. (2025). As metamorfoses da relação professor-aluno no contexto da educação na modernidade líquida em Bauman.

MONTEZANO, L.; AZEVEDO, S. B.; FERNANDES, A. C. C. B.; RISSARDI, L. S. Inovações no Ensino Superior de Administração: publicações nacionais e internacionais de 2010 a 2019. *Revista de Tecnologia Aplicada, Campo Limpo Paulista*, v. 11, n. 1, 2022. Disponível em: <<https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1566>>. Acesso em: 25 set. 2025.

MULLER, I. R. F. Mulheres ampliam presença no curso de Administração e já são maioria entre os formados. Conselho Federal de Administração, 28 mar. 2025. Disponível em: <<https://cfa.org.br/mulheres-ampliam-presenca-no-curso-de-administracao-e-ja-sao-maioria-entre-os-formados/>>. Acesso em: 25 set. 2025.

Néto, S., & Da, S. (2017). Uma abordagem computacional para identificação de indício de preconceito em textos baseada em análise de sentimentos. .

Pereira, G., Estevez, E., Cardona, D., Chesñevar, C., Collazzo-Yelpo, P., Cunha, M., Diniz, E., Ferraresi, A., Fischer, F., Garcia, F., Joia, L., Luciano, E., De Albuquerque, J., Quandt, C., Rios, R., Sanchez, A., Da Silva, E., Silva-Junior, J., & Scholz, R. (2020). South American Expert Roundtable: Increasing Adaptive Governance Capacity for Coping with Unintended Side Effects of Digital Transformation. *Sustainability*, 12, 718. <https://doi.org/10.3390/su12020718>.

Perin, H. H. R. (2024). Geração de valor com Big Data e a influência da cultura de dados na tomada de decisão em grandes empresas.

PROTÁZIO, L. M. C. G. (2025). Análise exploratória do uso do Chatgpt como tutor digital na escrita da redação do ENEM: um estudo com alunos do 3o ano do Ensino Médio do IFMA Campus São José de Ribamar.

REZENDE, J. F. D. Sustentabilidade das empresas associadas à REDEPETRO-RN. 2012. 254 f. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012. Disponível em: <[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/12073/1/SustentabilidadeEmpresasAssociadas\\_Rezende\\_2012.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/12073/1/SustentabilidadeEmpresasAssociadas_Rezende_2012.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2025.

Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez editora.

Souza, E. M. D. M. (2024). Desafios e perspectivas da inovação e liderança no Brasil: indústria 4.0 e o Sebratec como programa de consultoria para o desenvolvimento tecnológico.

Souza, M. P. (2024). Sonho americano: rede social facebook como tecnologia social imigratória (TSI)?.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.



## INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA DOCÊNCIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES NA AMAZÔNIA SETENTRIONAL: UM ESTUDO DE CASO

### Resumo

O avanço da tecnologia é evidente, e o surgimento de novas ferramentas computacionais tem evoluído consideravelmente a cada dia. Uma dessas tecnologias é a inteligência artificial, que, desde seu surgimento na década de 1950, não parou de se expandir, adentrando em todos os segmentos da sociedade, inclusive na educação. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é investigar a perspectiva dos professores no curso de Administração de uma instituição de ensino superior na Amazônia setentrional em relação ao uso de tecnologias de inteligência artificial. O método levantamento foi utilizado, por aplicação do formulário de consulta ao respondente, para descrever quantitativamente, cuja população-alvo foi composta por professores de administração, na qual se utilizou-se da técnica de análise de conteúdo das respostas dos 8 respondentes. As evidências obtidas por meio dos 8 professores entrevistados, indicaram que o objetivo da pesquisa foi alcançado, revelando que mais da metade dos professores possuem conhecimento prévio sobre as tecnologias de inteligência artificial (IA) e reconhecem o potencial positivo de seu uso. No entanto, destacam a importância de uma aplicação adequada, com treinamentos específicos que incentivem o uso ético dessas tecnologias. Também foram ressaltados os desafios enfrentados na introdução dessa tecnologia, tais como: formação e ética dos professores, infraestrutura, impactos nas práticas pedagógicas, adaptação dos papéis docentes e desafios organizacionais.

**Palavras-chave:** Inteligência Artificial (IA). Educação superior. Administração. Tecnologia.

### 1 INTRODUÇÃO

A inteligência artificial (IA) teve suas raízes quase inseparáveis do surgimento dos computadores na década de 1950. Especificamente, ela começou a tomar forma durante a conferência de Dartmouth College no verão de 1956, que é amplamente reconhecida como o ponto de partida da IA (SICHMAN, 2021). Segundo Lima (2014) o termo inteligência artificial (IA) engloba uma variedade de procedimentos computacionais que, se executadas por um ser humano, seriam considerados inteligentes.

Com o passar dos anos, é nítido a evolução da inteligência artificial, que encontrou aplicação significativa não apenas no mundo corporativo, mas também na vida cotidiana das pessoas (CHEN, 2020). Assim, as pessoas adotaram essa tecnologia para simplificar a organização, o planejamento e a otimização do tempo, uma vez que uma das vantagens fundamentais da inteligência artificial é a habilidade de acelerar processos (CHEN, 2020).

O crescimento constante da inteligência artificial adentrou em vários segmentos na sociedade, e na educação Segundo Chen (2020), no campo da educação tem ocorrido um aumento no uso da IA, que vai além da visão tradicional como somente um supercomputador, mas também que ela está sendo integrada a vários aspectos do processo educacional.

De acordo com Chen (2020), ele cita um exemplo de que quando incorporada a robôs, inteligência artificial (IA) e sistemas computacionais auxiliares têm o potencial de aprimorar a experiência de aprendizado dos alunos, começando desde os níveis mais fundamentais, como a educação infantil.

Além disso, dados mostram que entre 2015 e 2019, houve um crescimento de 70% de pesquisas relacionadas a IA e educação, comprovando que conforme o campo da educação progride, pesquisadores



buscam utilizar abordagens de IA mais sofisticadas, como a aprendizagem profunda e a análise de dados, para abordar desafios complexos e adaptar o processo de ensino de forma personalizada para cada estudante (CHEN, 2020). Dessa forma, a inteligência artificial (IA) está ganhando mais espaço e influenciando a sociedade a se adequar a essas inovações, que no campo da educação vem revolucionando as formas de aprender e dos professores ministrarem suas aulas.

No ensino superior, a IA vem servindo como apoio para o aprendizado mais eficiente, está transformando a educação, tornando-a mais acessível e reduzindo custos (PEDRO, 2020). Além disso, ela está revolucionando a forma de aprender, pois tem a habilidade para tornar processos mais dinâmicos de aprendizado por meio de ferramentas de tutoria inteligentes que aceleram o processo de aprendizagem (PEDRO, 2020).

Segundo Pedro (2020), explora as definições de IA na educação, colocando elementos e métodos para a análise, e chegaram à conclusão de que a IA traz inúmeras implicações éticas, pois levanta preocupações relacionadas a padrões morais, justiça, privacidade e responsabilidade, que precisam ser abordadas de maneira cuidadosa para garantir o uso adequado dessa tecnologia, porém a pesquisa deixou claro o quanto a utilização da IA é enriquecedora para o aprendizado.

Portanto, o impacto da inteligência artificial é algo revolucionário para a educação, abrindo um leque de oportunidades para o aprendizado mais dinamizado e acelerado, pois essa tecnologia tem como uma das vantagens ser facilitadora e prática, e, usando-a de forma adequada, terá diversos benefícios ao utilizá-la. Porém, deve haver um processo de integração dessa tecnologia, juntamente com os professores, uma harmonia, para que eles a utilizem para aprimorar e desenvolver suas metodologias de ensinar, tornando-as cada vez mais inovadoras e adequadas ao tempo. Dessa forma, a IA pode melhorar o ensino e a aprendizagem, mas deve ser utilizada de forma equilibrada e com ética, mantendo o grau de importância dos docentes na formação dos alunos.

Para conduzir a pesquisa, foi decidido focar no curso de administração, considerando que, entre os 10 cursos de graduação com maior número de matrículas no Brasil, o curso de administração está em terceiro lugar, e em segundo em ciências sociais aplicadas, conforme indicado pelo Censo do Ministério da Educação - MEC (2022). Dessa forma, optou-se por investigar os docentes do curso de administração da Universidade Federal de Roraima – UFRR. Essa instituição é uma fundação pública federal, localizada na região Norte do Brasil, criada em 12 de setembro de 1985, porém com aula inaugural somente em 1990. A UFRR foi a primeira experiência brasileira de criação de uma universidade federal sem a disposição de instituições preexistentes que pudessem ser incorporadas à estrutura da universidade. Além disso, foi a primeira instituição de ensino superior do estado de Roraima. Atualmente, a Universidade Federal de Roraima oferece 50 cursos de graduação, abrangendo diversas áreas do conhecimento (UFRR, 2023).



Portanto, esse trabalho apresenta a seguinte questão: Como os professores do curso de administração da Universidade Federal de Roraima percebem e avaliam a influência das tecnologias de inteligência artificial em seus métodos de ensino?

Para isso, esse trabalho teve como objetivo investigar a perspectiva dos professores do curso de administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR) em relação ao uso de tecnologias de inteligência artificial na educação superior.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os conceitos da inteligência artificial e Educação.

### 2.1 Inteligência Artificial e Educação

A influência da Inteligência Artificial (IA) na educação é notável, redefinindo a dinâmica educacional, especialmente nos processos de ensino e aprendizagem. A literatura acadêmica reflete a crescente importância da IA na educação, destacando suas tendências em constante evolução.

No estudo de Chen, Lin e Chen (2020) exploraram o impacto central da IA no cenário educacional, analisando sua evolução e efeitos na administração, instrução e aprendizagem. Utilizando uma abordagem qualitativa e revisão de literatura, os autores abordaram a transição de sistemas computacionais para plataformas web inteligentes, enfatizando a contribuição significativa de robôs humanóides e chatbots na personalização e aprimoramento da experiência de aprendizagem (CHEN; LIN; CHEN, 2020).

No estudo de HWANG et al. (2020) foram destacados os avanços rápidos na computação e seu impacto na introdução da Inteligência Artificial na Educação (IAED). Esse campo interdisciplinar busca aprimorar o ensino, a aprendizagem e as decisões por meio da aplicação de tecnologias de IA. A IAED utiliza a IA para fornecer orientação personalizada, suporte e feedback aos alunos, auxiliando também professores e responsáveis pela formulação de políticas em decisões informadas. Destaca o potencial da IAED e apresentou um modelo para sua implementação em diversos ambientes educacionais, ressaltando seu papel na construção do futuro da educação (HWANG et al., 2020).

A inteligência artificial compreende a criação de sistemas capazes de realizar atividades que tipicamente demandam habilidades humanas. Suas raízes remontam à história antiga, quando o conceito de máquinas inteligentes capturou a imaginação humana (DOS SANTOS et al., 2023). No entanto, a definição contemporânea de IA como se conhece tomou forma em meados do século XX, quando os cientistas da computação embarcaram na criação de máquinas que poderiam simular processos humanos de resolução de





problemas (DOS SANTOS et al., 2023).

Para Ludermir (2021) a Inteligência Artificial avançou muito nos últimos anos e hoje é usada para resolver vários desafios tecnológicos e econômicos. Grande parte desse progresso se deve ao Aprendizado de Máquina, especialmente às Redes Neurais Artificiais. A natureza onipresente da IA é um testemunho de seu profundo impacto na sociedade moderna, remodelando a forma de trabalhar, pensar e se comunicar (DOS SANTOS et al., 2023).

As IA's oferecem uma infinidade de vantagens. Tem o potencial de aumentar a eficiência e a precisão nas tarefas, levando ao aumento da produtividade em setores como manufatura e logística. Nos cuidados de saúde, por exemplo, as ferramentas de diagnóstico orientadas por IA podem ajudar os profissionais médicos a tomar decisões mais precisas, melhorando o atendimento ao paciente. Além disso, chatbots orientados por IA e assistentes virtuais fornecem suporte em tempo real e conveniência no atendimento ao cliente (CARVALHO, 2021).

No entanto, juntamente com suas vantagens, a IA também traz sua parcela de desvantagens. As preocupações com a privacidade surgem devido à grande quantidade de dados coletados e processados pelos sistemas de IA. Além disso, o medo do deslocamento do trabalho, como a IA automatiza certos papéis, é uma preocupação significativa (CARVALHO, 2021). As implicações éticas da IA incluindo vieses nos algoritmos de tomada de decisão, exigem atenção vigilante para garantir justiça e responsabilidade (CARVALHO, 2021).

A Inteligência Artificial evoluiu de uma ideia conceitual para uma força transformadora. Sua presença crescente está remodelando o mundo, impulsionando a inovação e a eficiência em vários domínios. No entanto, à medida que exploramos essa tecnologia, é crucial compreender tanto as dificuldades associadas a ela quanto, simultaneamente, os benefícios que pode proporcionar, especialmente no contexto educacional.

A Inteligência Artificial (IA) tornou-se uma força influente no campo da educação revolucionando a dinâmica neste campo específico, sobretudo em relação aos processos relacionados às etapas de ensino e aprendizagem. Em termos de produção acadêmica, muito tem sido lançado na literatura neste sentido, evidenciando a importância atual das inteligências artificiais na educação e de suas tendências.

No trabalho de Leão et al., (2020) se concentraram na integração de algoritmos de aprendizado de máquina no processo educacional, oferecendo um conjunto abrangente de recursos, incluindo algoritmos e conjuntos de dados, que permitiram realizar a replicação de experimentos envolvendo várias técnicas de aprendizado de máquina. O estudo teve como foco principal a elevação da experiência de aprendizagem e fornecimento de ferramentas eficientes para prever o desempenho dos alunos. Seus experimentos revelaram a capacidade de identificação e atendimento às preferências individuais dos alunos por objetos de aprendizagem, realizados através de tarefas como agrupamento, classificação e regressão linear (LEÃO et al., 2020).

Chen, Lin e Chen (2022) avaliaram o impacto da Inteligência Artificial (IA) como aspecto central do



campo educacional em um estudo no qual avaliou-se a evolução e o impacto da IA na educação, com foco em aplicações em administração, instrução e aprendizagem. Aproveitando uma abordagem de pesquisa qualitativa e uma revisão da literatura, os pesquisadores ainda discutiram a transição de sistemas baseados em computador para a adoção de plataformas inteligentes baseadas na web. Mais recentemente, a integração de robôs humanóides e chatbots baseados na web contribuiu, de forma significativa, para uma experiência de aprendizagem personalizada e aprimorada (CHEN; LIN; CHEN, 2020).

Para HWANG et al., (2020) destacou os rápidos avanços na tecnologia da computação e sua influência na implementação da Inteligência Artificial na Educação (IAED). O IAED engloba o uso de tecnologias de IA em ambientes educacionais para aprimorar o ensino, a aprendizagem e a tomada de decisões.

Esse campo interdisciplinar aproveita a IA para fornecer orientação, suporte e feedback personalizados aos alunos, além de ajudar professores e formuladores de políticas na tomada de decisões informadas. O artigo descreveu, também, o potencial do IAED e introduziu um quadro para a sua implementação em vários ambientes de aprendizagem, enfatizando o seu papel na formação do futuro da educação (HWANG et al., 2020).

Abordando a crescente importância da IAED e a necessidade de uma revisão abrangente, Chen (2020) revisou sistematicamente estudos influentes no campo. Ele destacou um interesse crescente no IAED, mas identificou lacunas importantes na adoção de tecnologias avançadas de IA e sua integração com teorias educacionais. O estudo exigiu uma maior exploração do potencial da IA em salas de aula físicas, a incorporação de algoritmos avançados de aprendizagem profunda e a integração da IA com teorias educacionais para maximizar seu impacto na educação (CHEN et al., 2020).

De forma geral, essas pesquisas tem em comum o impacto transformador da IA na educação, mostrando como o aprendizado de máquina e as tecnologias de IA estão revolucionando os processos de ensino, aprendizagem e tomada de decisão, além de evidenciar como a exploração da IA na educação continua a evoluir, prometendo moldar o futuro do aprendizado e do ensino.

Segundo Chen (2020), a inteligência artificial está em contante crescimento em diversas áreas da sociedade, incluindo a educação. Para o ensino superior, a IA atua como um importante suporte para aprimorar a eficiência do ensino e da aprendizagem, transformando a educação, tornando o conhecimento mais acessível e reduzindo custos.

Além disso, ela tem a habilidade de tornar o processo de aprendizado mais dinâmico por meio de sistemas de tutorias inteligentes que aceleram e melhoram a eficiência da educação. No entanto, a introdução dessa tecnologia no ensino superior apresenta obstáculos e restrições específicos. Estes compreendem várias particularidades, como a formação dos professores, preocupações éticas e legais, dependências tecnológicas, bem como aspectos técnicos e financeiros. A IA possui um grande potencial para transformar o ensino



superior, mas seu sucesso depende da consideração de fatores como benefícios e desafios, além do desenvolvimento de políticas e práticas que promovam o uso responsável dessa tecnologia (CHEN, 2020).

O crescimento exponencial do uso da IA na educação é um acontecimento cada vez mais presente, embora não ainda generalizado. Apesar do grande potencial da IA para apoiar com novas práticas de ensino e aprendizagem, seus avanços para o ensino superior ainda têm fatores significativos.

Esta contribuição fornece uma visão geral das aplicações de IA no ensino superior, com base em pesquisas realizadas nas últimas duas décadas, conforme apresentado por Pedró (2020) explora as definições de IA na educação, discutindo os elementos e métodos que as aplicações de IA podem trazer para o ensino superior.

A amplitude das aplicações de IA na educação continua a se expandir continuamente, embora a difusão generalizada seja um trabalho em andamento. Apesar das oportunidades excepcionais que a IA pode oferecer em favor do treinamento e da aprendizagem, sua aplicação no ensino superior traz inúmeras implicações éticas.

Neste contexto, a presente contribuição teve como objetivo apresentar uma gama de aplicações de IA no ensino superior, fundamentada em desenvolvimentos nas últimas duas décadas, explorando também as definições de IA no contexto educacional, os elementos e métodos através dos quais as aplicações de IA podem enriquecer o ensino superior, discutindo as questões emergentes e oferecendo algumas propostas a serem consideradas (PEDRÓ, 2020).

O estudo de Zawacki-Richter et al., (2022) refletiu a perspectiva internacional sobre Inteligência Artificial na Educação como um campo emergente dentro da tecnologia educacional. Embora o IAED exista há cerca de três décadas, os educadores ainda estão lutando para aproveitar seu potencial pedagógico em uma escala mais ampla e causar um impacto significativo no ensino e na aprendizagem no ensino superior. Esta revisão sistemática forneceu uma visão geral das aplicações de IA no ensino superior. Dentre as 2.656 publicações iniciais identificadas para o período entre 2007 e 2018, 146 artigos preencheram critérios explícitos de inclusão e exclusão para síntese final. Os resultados descritivos indicaram que a maioria das disciplinas envolvidas na pesquisa AIED está enraizada nos campos de Ciência da Computação e Science Technology Engineering and Mathematics (STEM), com métodos quantitativos sendo predominantemente utilizados em estudos empíricos (ZAWACKI-RICHTER et al., 2022).

As conclusões retiradas desta revisão refletiram sobre a limitada reflexão crítica sobre os desafios e riscos da AIED, o fraco alinhamento com as perspectivas teóricas pedagógicas, e a necessidade de uma maior exploração das abordagens éticas e educacionais na aplicação da IA no ensino superior. Esta revisão sistemática destacou, também, a necessidade de os educadores compreenderem todo o potencial da IA na formação do futuro do ensino superior (ZAWACKI-RICHTER et al., 2022).



O estudo "A inteligência artificial na educação: os desafios do ChatGPT" (RODRIGUES & RODRIGUES, 2023) aborda os impactos do acesso generalizado às plataformas de modelos de linguagem na educação, particularmente no ensino superior. Levanta questões metodológicas e substantivas relativas à Inteligência Artificial gerativa (IA) no campo das humanidades digitais, o que é motivo de preocupação para os educadores, especialmente no ensino superior.

O estudo tem como objetivo refletir sobre como a IA pode ser aproveitada de acordo com a Teoria Crítica da Tecnologia de Andrew Feenberg, à luz do embaraço aversivo comum associado à mudança (RODRIGUES & RODRIGUES, 2023). Metodologicamente, a pesquisa qualitativa e exploratória incorpora uma revisão bibliográfica e baseia nas contribuições de Kaufman (2022) e Santaella (2021, 2023) para formar uma base para a discussão de questões de IA através da lente da Teoria Crítica da Tecnologia de Feenberg. (PEDRÓ, 2020)

O estudo aponta duas direções: uma que vê a IA gerativa como uma ameaça potencial às instituições educacionais devido à falta de regulamentações éticas e outra que sugere alavancar esses produtos para fins críticos, com foco na inteligência aumentada. Em essência, esta pesquisa indica que a IA gerativa é um campo que precisa de regulamentações, mas pode ser guiada coletivamente, principalmente dentro de instituições de ensino superior, que possuem o potencial de discutir criticamente essas questões e afetar a mudança social enquanto consideram a tecnologia como um modo de vida (RODRIGUES & RODRIGUES, 2023).

Em "A inteligência artificial e a educação superior online." (BARTELLE, 2023) explora a integração da Inteligência Artificial (IA) no ensino superior online brasileiro. Este estudo qualitativo exploratório emprega uma revisão bibliográfica para compreender o conceito de IA e sua integração no cenário educacional brasileiro, particularmente em plataformas virtuais digitais de ensino e aprendizagem. A pesquisa centra-se na utilização deste potencial tecnológico dentro de uma ecologia comunicativa inteligente para promover uma educação verdadeiramente personalizada com base nos interesses e comportamentos dos alunos (BARTELLE, 2023).

No contexto da ética e IA na educação, Du Boulay (2023) aborda preocupações éticas relacionadas à aplicação da inteligência artificial (IA) na educação, desde os primeiros dias da IA na educação na década de 1970 até o estado atual do campo. Engloba a crescente sofisticação das interfaces do sistema e o crescente uso e abuso de dados. Enquanto as primeiras ferramentas de IA eram focadas principalmente nos alunos, o cenário atual inclui ferramentas para professores gerenciarem salas de aula e administradores para supervisionar grupos de alunos.

Ferramentas orientadas para os alunos agora consideram aspectos afetivos e motivacionais da aprendizagem, além de aspectos cognitivos. O aumento da coleta de dados e as ferramentas de análise de



aprendizado associadas permitiram o desenvolvimento de painéis para gerenciamento dinâmico e compreensão reflexiva de alunos, professores e administradores. As preocupações éticas foram menos proeminentes nos primeiros dias, mas agora são essenciais devido aos medos legítimos sobre o comprometimento da autonomia dos alunos e professores, coleta de dados e uso indevido, a introdução de vieses adicionais nas decisões educacionais pela IA, e a reputação geralmente sinistra da IA (DU BOULAY, 2023).

A seguir é apresentada a metodologia do trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Nessa seção serão apresentados os procedimentos metodológicos desse trabalho.

A pesquisa é considerada exploratória, conforme Marconi & Lakatos (2021), proporcionando uma compreensão mais aprofundada do problema e favorecendo a formulação de hipóteses. Isso ocorre por meio da revisão bibliográfica, entrevistas com especialistas no assunto e análise de exemplos. Quanto ao método, adota-se o estudo de caso de uma instituição de ensino superior, localizada no município de Boa Vista, estado de Roraima, localizado na Amazônia septentrional. Para tanto tal estudo, foi selecionada o curso de administração da Universidade Federal de Roraima, por ser o único curso com nota 4 no ENADE, como objeto de estudo Yin (2001), abrangendo todos os seus aspectos (MARCONI & LAKATOS, 2021)

A pesquisa é considerada qualitativa e estudo de caso, com pesquisa exploratória, com público alvo os docentes do curso de administração da UFRR, foi realizado entrevista presenciais e virtuais como os participantes, seguindo um roteiro de questões abertas. Utilizou- da técnica de análise de conteúdo das entrevistas, conforme Bardin (1977).

O público-alvo compreende os professores dos cursos de Administração, totalizando atualmente 14 docentes do Quadro permanente do curso, destes 8 responderam, sendo mais de 50% dos docentes deste curso que se disponibilizaram de forma não-aleatória.

Dispensamos o registro de protocolo ético porquanto não se identifica quaisquer atores envolvidos, garantindo confidencialidade e privacidade, além de oferecer esclarecimentos em linguagem clara e acessível, apresentar os objetivos da pesquisa e dar transparência aos resultados pós-estudo. Trata-se de um estudo empírico em que elementos teóricos são apresentados aos respondentes para reflexão e exposição de percepções da inteligência artificial na docência de um curso superior na Amazônia setentrional, cujos níveis de riscos substanciais são previamente informados aos respondentes por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE. Para a transcrição, tabulação e exploração dos dados, utilizou-se o programa Excel para tabulação e confecção dos quadros e conteúdo, bem como do programa Word.



A seguir são apresentados os resultados da pesquisa.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada no município de Boa Vista-RR, na Universidade Federal de Roraima, no curso de Administração, curso presencial, no município de Boa Vista, do Estado de Roraima, situado na Amazônia setentrional.

A partir das respostas obtidas na pesquisa, observa-se que apenas um entrevistado não faz uso dessas tecnologias, porém os demais entrevistados conhecem exemplos de inteligência artificial (IA), têm acesso a essas tecnologias e fazem uso delas. O fato de os professores possuírem esse acesso os torna mais propensos a aderir a novos métodos de aprendizagem no ensino superior.

No entanto, ao analisar os critérios de uso das ferramentas de IA na aprendizagem, percebe-se que, segundo os entrevistados, a instituição não promove poucas discussões sobre o tema, o que dificulta a introdução dessas ferramentas no processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, embora os docentes já possuam familiaridade com as tecnologias de IA, ainda há um desafio em integrá-las de maneira eficaz à educação, exigindo iniciativas que incentivem a adoção de novos métodos pedagógicos.

Nesse sentido, ao observar as percepções sobre questões éticas no uso de ferramentas de IA no processo de aprendizagem, revela que os professores entrevistados demonstram preocupação com a autonomia no uso dessas tecnologias. Eles destacam que muitos alunos ainda não possuem maturidade suficiente para utilizar essas ferramentas de maneira responsável e ética e que é preciso de um código de ética para utilizar essas ferramentas, não somente no ensino, mas também toda a sociedade.

O uso da inteligência artificial (IA) na educação superior são variados, podendo ser positivos, negativos ou de longo prazo. As respostas dos professores demonstram preocupação com a utilização dessas ferramentas, temendo que elas possam reduzir o esforço dos estudantes, torná-los acomodados e dificultar a aplicação adequada dessas tecnologias.

Ao analisar as respostas da pesquisa sobre os impactos da IA na dinâmica entre professores e alunos, verifica-se que, para a aplicação eficaz dessas tecnologias, é essencial que haja capacitação. Vivemos na era 4.0, caracterizada pela fusão entre o mundo físico e digital, que nos traz uma série de recursos e ferramentas tecnológicas para enriquecer a experiência de aprendizado. Isso inclui a aplicação da inteligência artificial (IA) na educação, cujo objetivo é melhorar a eficiência, a personalização e a qualidade do ensino (JÚNIOR et al., 2023).

No quadro 01, são exploradas as aplicações da IA nos processos de avaliação educacional. Cada linha do quadro representa a resposta de um entrevistado, sendo um total de 8 entrevistados. Ferramentas baseadas





em IA têm o potencial de oferecer feedback imediato e identificar lacunas no aprendizado, porém, é crucial garantir que essas tecnologias sejam utilizadas de maneira ética e transparente, respeitando a privacidade e a autonomia dos estudantes (ROE; PERKINS; RUELLE, 2024).

Quadro 01 - Desafios de responsabilidade ética e limites no uso da inteligência artificial na educação.

| <b>Quais os desafios em termos de responsabilidade que a IA pode suscitar para professor, aluno e a instituição de ensino?</b>                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “De novo a gente se esbarra nas questões éticas.”                                                                                                                                                                                                                                                              |
| “Como já foi dito, é preciso uma capacitação e a compreensão do que serve a isso.”                                                                                                                                                                                                                             |
| “Aprender. A responsabilidade é criar e repito, estabelecer os limites e trabalhar com esses limites. Discutir sobre a IA, sobre os limites dela, como criar limites.”                                                                                                                                         |
| “Hoje o capitalismo é cognitivo, então quanto mais você usa, mais dados eles tem mesmo, mais dados eles vendem sem eu saber, então eles não tem compromisso nenhum. Eles querem que a gente acesse, então assim, é inócua essa questão, é inócua.”                                                             |
| “Primeiro a instituição de ensino, ela tem que disponibilizar todas as ferramentas e está atualizando todas, todos os anos. Em relação ao professor, ele tem que estar atualizado e antenado com o que está acontecendo no mundo, em relação a inteligência artificial e outros temas correlacionados ou não.” |
| “Eu acho que primeiro, é justamente essa capacitação que a instituição precisa oportunizar. O segundo desafio é justamente, também trazer uma discussão do equilíbrio da ética e do bom senso, no uso dessas ferramentas.                                                                                      |
| “Em termos de responsabilidade, acho que com relação à fidedignidade do conhecimento que a inteligência artificial transmite.”                                                                                                                                                                                 |
| “Acredito que seja em garantir que a IA seja usada de forma ética e pedagógica, sem substituir o pensamento crítico dos alunos.”                                                                                                                                                                               |

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Observando as respostas às perguntas, os professores enfatizam a importância da capacitação, da disponibilidade dessas tecnologias para todos e, principalmente, da ética na utilização dessas ferramentas. O fato de a ética ser destacada como o principal desafio está relacionado ao papel da inteligência artificial em assumir funções anteriormente desempenhadas apenas por humanos, especialmente em áreas com implicações sociais e cognitivas. Esses desafios envolvem questões como autonomia e responsabilidade, impactos no trabalho humano, privacidade, entre outros.

No quadro 2, são identificadas as principais barreiras enfrentadas na implementação da IA em instituições de ensino superior. Desafios como a falta de infraestrutura tecnológica adequada, resistência cultural e a necessidade de políticas claras de uso da IA podem dificultar a adoção efetiva dessas tecnologias no ambiente educacional (CUTATELA; CASSELA; TINOCA, 2025).



Quadro 2 - Preparação e mudanças necessárias para a integração da inteligência artificial.

| Existem outras mudanças que seriam necessárias para preparar a chegada da IA?                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Tem que ter o senso crítico até que ponto eu posso utilizar essa ferramenta, eu a tenho a minha disposição, será que eu estou utilizando-a de forma adequada? O preparo na minha concepção é mais sobre as funcionalidades da ferramenta.”                                                                                   |
| “É preciso que tanto a universidade quanto a sociedade entendam o que significa e vejam as vantagens e desvantagens e procurem tirar disso o melhor possível para o desenvolvimento da ciência.”                                                                                                                              |
| “São os cursos preparatórios sobre inteligência artificial. Eu acho que tem que criar, tem que ter cursos e discussões preparatórias para discutir o que é inteligência artificial e os seus emissores.”                                                                                                                      |
| “As mudanças eu acredito que elas acontecem no curso da vida, não tem mais como a gente retroceder a viagem sem volta, ela é em si uma mudança.”                                                                                                                                                                              |
| “Sim, transformação radical das estruturas físicas das universidades para a transformação de laboratórios interligados com várias estruturas preparadas para o estudo do mercado dentro do contexto digitalizado, dentro do contexto do que pregue, por exemplo, um <i>deep learning</i> , um <i>machine</i> , um metaverso.” |
| “Eu acho que a infraestrutura, porque a gente tem coisas obsoletas, hardware obsoletos.”                                                                                                                                                                                                                                      |
| “As mudanças estão ligadas a capacitação mesma das pessoas, com relação a usar a inteligência artificial e como usar essa IA.”                                                                                                                                                                                                |
| “Essas mudanças seriam na infraestrutura, para poder receber de forma adequada essas ferramentas.”                                                                                                                                                                                                                            |

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

As respostas dos professores destacam a importância da capacitação docente e da infraestrutura como mudanças essenciais para a adoção dessas tecnologias. A inteligência artificial avança constantemente, e para que seu uso seja eficaz na educação, é fundamental que as instituições disponham de uma infraestrutura adequada e que os professores estejam preparados para incorporá-la às aulas. Pois o futuro da IA tende a envolver uma integração ainda maior com *hardware* e robótica, ampliando seu impacto no ensino (VICARI, 2021).

Observou-se no quadro 3 que trata do papel do professor na era da inteligência artificial, indicou que não que não acreditam que a inteligência artificial possa substituir os professores. Para os docentes, a sua atuação pode assumir um papel mais orientador, possibilitando um modelo híbrido que integre as tecnologias ao ensino. No entanto, a presença do professor ainda é considerada essencial para auxiliar nas atividades educacionais.

Quadro 03- O papel do professor na era da inteligência artificial.

|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| <b>A IA pode substituir os professores no futuro? Explique.</b> |
|-----------------------------------------------------------------|



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Não, não pode, pode ser que a gente tenha o uso maior dessas ferramentas, isso é uma tendência, mas sempre vai existir alguma disciplina, alguma atividade mais específica que vai demandar da figura do professor.”                                                                                                                        |
| “Agora, é preciso sempre a figura de um ser humano para interpretar aquilo que é produzido pela máquina. isso não vai substituir o professor.”                                                                                                                                                                                               |
| “A IA vai substituir boa parte das horas dos professores. você pode muito bem aprender sozinho, com a orientação do professor, aí entra a pitada do professor, aí que entra a percepção cognitiva do professor, aí é que entram os sentidos que o professor tem, de mundo, de IA, de percepção das coisas.”                                  |
| “Não é que ninguém se substitui ou é substituível. A gente vai ser muito mais uma mentoria.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| “Pode, primeiro parcialmente e depois integralmente, porque a figura do professor ela não vai existir, ele vai <i>existir</i> , mas não sei qual será a nomenclatura.”                                                                                                                                                                       |
| “Não, eu acho que nada substitui o presencial, nada substitui a relação professor e aluno. Então eu acho que pode ter um hibridismo.”                                                                                                                                                                                                        |
| “Ela não só pode substituir como ela substituiu em alguns níveis. Professor é substituível. Então, talvez agora eu possa te responder que ela não tem como substituir completamente um professor humano, em todas as <i>expertises</i> e todos os benefícios que é uma aula presencial, mas que ela substitui, sim, e já está substituindo.” |
| “O papel do professor é fundamental, então acredito que não”                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Segundo Baltar & Baltar (2024), sem a mediação dos professores, os estudantes rapidamente perderiam o interesse, e a tecnologia, por mais revolucionária que pareça, poderia se tornar desinteressante ou tão destrutiva quanto as redes sociais e o celular. Dessa forma, qualquer mudança no ensino passa pelo protagonismo docente em sala de aula, independentemente do uso da inteligência artificial (BALTAR & BALTAR, 2024)

Verificou-se no quadro 04 a seguir sobre as mudanças nas dinâmicas de trabalho e interação Humana-IA, por meio das respostas, que será necessária uma adaptação, uma vez que o uso dessas tecnologias é promissor na educação e elas já estão disponíveis para serem utilizadas. A partir da análise dessas respostas sobre as interações entre humanos e tecnologias, destaca-se a importância das competências socioemocionais.



Quadro 4 - Transformações nos perfis de trabalho e dinâmicas hierárquicas na era da IA.

| <b>Como você percebe as possíveis transformações nos perfis de trabalho e nas dinâmicas de colaboração interprofissional e hierárquica?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Perfis de trabalhos, tarefas mais rotineiras, repetitivas. Na hierarquia, talvez a hierarquia fique mais horizontalizada do que verticalizada, com o uso da tecnologia.”                                                                                                                                                                                                                                                        |
| “Em minha opinião, é benéfico, no sentido de que a inteligência facilita muito o exercício do trabalho intelectual. Agora dito isso, é preciso de regras com relação a isso, a obtenção do conhecimento, deve ser passar pelo filtro de um ser humano. Uma atividade que hoje é feita por vários humanos, a máquina fará. Então, postos de trabalho serão perdidos, isso tem um efeito negativo.”                                |
| “Chamada horizontalização da hierarquia.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| “Eu vejo na forma mais difusa. Então, assim eu vejo que a gente ainda não sabe isso. É esse o problema, é o estágio da maturidade no que a gente vai ter que saber lidar.”                                                                                                                                                                                                                                                       |
| “As profissões estão se acabando, as ações atuais estão se acabando.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| “Mudança cultural. Esse é o ponto negativo para isso, então eu acho que a gente adotar essas ferramentas, formatos de trabalhos diferenciados, como tu falaste no trabalho remoto, precisa ter uma mudança cultural. Essa é a questão fundamental da horizontalidade dentro da minha organização. Se a instituição observar os funcionários, ela observar, mapear essas habilidades que as pessoas têm com essas ferramentas...” |
| “Isso é uma tendência moderna. isso é uma tendência da sociedade humana, que acontece desde sempre. É uma tendência natural do ser humano.”                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| “Talvez uma horizontalidade, onde a participação dos professores e alunos seja muito importante para as tomadas de decisões, menos burocracia e mais incentivo ao trabalho em equipe.”                                                                                                                                                                                                                                           |

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Nota-se, pelo quadro as transformações nos perfis de trabalho e dinâmicas hierárquicas na era da IA. apresentado, que para haver mudanças organizacionais significativas, é necessário que tudo o que os entrevistados mencionaram se encaixe em um novo modelo organizacional, caracterizado pela transição de um sistema mecanicista para procedimentos mais flexíveis e integrados.

As ideias conservadoras e as barreiras organizacionais, comuns em administrações anteriores, marcadas por hierarquias rígidas e burocráticas, tendem a perder relevância, dando lugar a novos modelos mais dinâmicos, colaborativos e baseados no compartilhamento de conhecimento e na inovação (FERREIRA, 2011). Dessa forma, percebe-se que as mudanças apontam para a implementação de novos modelos organizacionais.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo investigar a perspectiva dos professores do curso de Administração da Universidade Federal de Roraima (UFRR) em relação ao uso de tecnologias de inteligência artificial na educação superior. E também identificar o grau de familiaridade dos professores com as tecnologias de inteligência artificial na educação; identificar as atitudes e crenças dos professores do curso de administração em relação à adoção de tecnologias de inteligência artificial no ensino superior; e identificar os principais desafios enfrentados pelos professores ao utilizar essas tecnologias em suas práticas pedagógicas.

A perspectiva dos professores sobre o uso da IA no ensino foi amplamente explorada e revelou uma série de desafios e oportunidades. As respostas demonstraram que os professores da UFRR sabem o que é inteligência artificial, têm acesso a ela e a utilizam, o que indica uma convergência com essas novas tecnologias e alguma familiaridade prévia com seu uso.

Apesar da familiaridade com a IA, os professores ainda enfrentam desafios significativos para sua implementação pedagógica. Embora reconheçam o potencial positivo dessa tecnologia, os entrevistados expressaram preocupações sobre autonomia, falta de maturidade dos estudantes e o risco de que a confiança excessiva na IA possa reduzir o esforço dos alunos, impactando negativamente sua independência e capacidade crítica. Esses desafios poderiam ser mitigados com programas de formação adequados, que incentivassem o uso ético e pedagógico da IA, desde que as instituições fornecessem o suporte necessário.

Observa-se que as respostas obtidas confirmam os desafios enfrentados pelos professores na implementação da IA. Esses desafios foram categorizados em cinco principais áreas:

1. **Formação e ética dos professores:** A pesquisa identificou que muitos docentes não possuem capacitação específica para utilizar IA em sala de aula. Isso limita a adoção eficaz da tecnologia e pode gerar desigualdades no acesso à educação.
2. **Infraestrutura:** A falta de equipamentos, conectividade e suporte técnico adequado foi apontada como um obstáculo para a integração da IA no ensino. Estudos anteriores reforçam que, sem uma infraestrutura mínima, a adoção de novas tecnologias se torna inviável (FRANCE et al., 2024).
3. **Impactos nas práticas pedagógicas:** Os professores temem que o uso excessivo da IA possa prejudicar o desenvolvimento de habilidades-chave nos alunos, como pensamento crítico e resolução de problemas. No entanto, quando aplicada corretamente, a IA pode potencializar a aprendizagem personalizada e apoiar o trabalho docente (JÚNIOR et al., 2023).
4. **Papel dos professores e suas adaptações:** Embora nenhum entrevistado acredite que a IA substituirá completamente os professores, houve consenso de que a função docente está passando por grandes transformações, tornando-se mais voltada para mediação e orientação do aprendizado. Esse cenário exige



flexibilidade e inovação dos educadores para acompanhar as mudanças tecnológicas (KAPLAN, 2024).

5. **Desafios organizacionais:** Alguns entrevistados mencionaram que a resistência institucional e a ausência de políticas específicas para o uso da IA dificultam sua implementação. Modelos organizacionais mais flexíveis e alinhados às novas tecnologias são necessários para garantir que a IA seja adotada de forma ética e eficaz.

O ponto mais significativo encontrado foi a necessidade de treinamento e formação contínua para os docentes. A ausência de treinamento adequado compromete a implementação eficaz da IA, limitando seu potencial na educação. Além disso, a pesquisa destacou a importância de estabelecer diretrizes éticas para garantir que a IA seja usada de forma transparente e responsável, evitando vieses algorítmicos e problemas relacionados à privacidade dos dados. A adoção responsável da IA pode trazer benefícios significativos, mas depende da preparação adequada dos professores e do suporte institucional.

A implementação da IA no ensino superior apresenta tanto oportunidades quanto desafios. Para que seus benefícios sejam alcançados, é essencial investir na capacitação contínua dos docentes, desenvolvendo políticas claras que orientem seu uso responsável. Além disso, as instituições de ensino devem garantir infraestrutura adequada, acesso equitativo às ferramentas tecnológicas e um ambiente que incentive o uso ético da IA.

Por último, quanto as recomendações para a integração eficaz da IA no ensino superior, os entrevistados sugeriram investimentos na melhoria da infraestrutura, na capacitação docente e na criação de programas que incentivem o uso pedagógico da IA. Embora os professores apoiem fortemente o uso dessa tecnologia, destacam que sua adoção deve ser planejada e acompanhada de medidas que garantam seu impacto positivo no ensino e na aprendizagem.

A pesquisa também revelou que a IES ainda não promove e implementa plenamente essas tecnologias dentro do contexto educacional, o que reforça a necessidade de mudanças institucionais e individuais para acompanhar essa evolução tecnológica.

Um dos principais desafios enfrentados na condução desta pesquisa foi a dificuldade de conciliar os horários dos professores para a realização das entrevistas. Para minimizar esse problema, foi adotado um modelo híbrido de coleta de dados, incluindo entrevistas presenciais e virtuais.

Para pesquisas futuras, sugere-se avaliar os impactos da IA em diferentes áreas do conhecimento, explorando como cada disciplina pode se beneficiar da tecnologia de maneira personalizada. O estudo também pode ser expandido para analisar como políticas institucionais podem ser implementadas para garantir a adoção ética e eficiente da IA no ensino superior.





## 6 REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BALTAR, C.S. **Professores serão substituídos pela inteligência artificial?** Authorea Preprints, 2023. DOI: 10.22541/au.167528138.89188276/v144

BARTELLE, L.B. **A inteligência artificial e a educação superior online**. Revista Científica Trajetória Multicursos, v. 14, n. 2, p. 3–17, 2023. ISSN: 2178-4485. Disponível em: <https://cientifica.cnec.br/index.php/trajetoria-multicursos/article/view/309/310>.

CARVALHO, A.C.P.L. **Inteligência Artificial: riscos, benefícios e uso responsável**. Estudos Avançados, v. 35, p. 21-36, 2021. DOI: 10.1590/s0103-4014.2021.35101.003.

CHEN, L.; CHEN, P.; LIN, Z. **Artificial intelligence in education: A review**. Ieee Access, v. 8, p. 75264-75278, 2020. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2988510

CHEN, X. et al. **Application and theory gaps during the rise of artificial intelligence in education**. Computers and Education: Artificial Intelligence, v. 1, p. 100002, 2020. DOI: 10.1016/j.caeai.2020.100002,

CUTATELA, A.C.; CASSELA, E.A.D.; DA FONSECA TINOCA, L.A. **Desafios para a implementação da Inteligência Artificial no Ensino Superior em Angola**. PARADIGMA, p. e2025001-e2025001, 2025. DOI: 10.37618/PARADIGMA.1011-2251.2025.e2025001.id1592

DOS SANTOS, J.M.; HOLANDA, F.S.R.; BANDEIRA, A.A.; MENEZES, A.C.; NOGUEIRA, T.A.; SANTOS, J.B.; Brilhante, A.L.P. **A inovação tecnológica e os desafios representados pela Inteligência Artificial**. Revista Thema, 22(1), 151-168. 2023. DOI: 10.15536/thema.v22.2023.151-168.2991.

FERREIRA, T.; VITORINO F., VALDIR A. **Limiares das barreiras organizacionais: verticalização x horizontalização**. MOSTRA ACADEMICA UNIMEP, v. 9. 2011.

FRANCE SANTOS, J. D. de; HENNING, M.; DA SILVA, S. M.; GRACIOLI, G.; FARIA CULMANT RAMOS, V. F. C. R. **IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO ENSINO SUPERIOR: UMA REVISÃO DE LITERATURA**. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1, 2024. DOI: 10.48090/ciki.v%vi%i.1654. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1654>. Acesso em: 8 ago. 2025.

INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2022: notas estatísticas**. Brasília, DF: Inep, 2023

HWANG, G., XIE, H., WAH, B.W. and GAŠEVIĆ, D. Vision, Challenges, **Roles and Research Issues of Artificial Intelligence in Education**. Computers and Education: Artificial Intelligence, 1, Article 100001. ,2020 . Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2020.100001> Acesso em: 8 ago. 2025.

JÚNIOR, J.F.C. et al. **As competências do professor na educação 4.0: o papel das inteligências artificiais na formação docente**. Revista Educação, Humanidades e Ciências Sociais, p. e00090-e00090, 2023. DOI: 10.55470/rechso.00090

LUDERMIR, Teresa Bernarda. **Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina: estado atual e tendências**. Estudos Avançados, São Paulo, Brasil, v. 35, n. 101, p. 85–94, 2021. DOI: 10.1590/s0103-



4014.2021.35101.007. Disponível em: <https://revistas.usp.br/eav/article/view/185035> .. Acesso em: 7 ago. 2025.

KAUFMAN, D. **Desmistificando a inteligência artificial**. Autêntica Editora, ISBN 6559281590, 9786559281596. 2022.

KAPLAN, Andreas. **Higher education at the crossroads of disruption: The university of the 21st century**. Emerald Publishing Limited, 2021. DOI: 10.1108/978-1-80071-501-120211011

LEÃO, J.J.C.C.; SANTOS, A.B.; MARQUES, T.M.; SANTOS, E.M.S.; LEÃO, J.C. **Inteligência artificial na educação: aplicações do aprendizado de máquina para apoiar a aprendizagem adaptativa**. Revista Multidisciplinar do Vale do Jequitinhonha-ReviVale, v. 1, n. 1, 2021.

LIMA, I; PINHEIRO, C.A.M; SANTOS, F.A.O. **Inteligência artificial**. Ed. Grupo GEN, ISBN: 9788535278088, 2014. 173 p.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PEDRÓ, F. **Applications of Artificial Intelligence to higher education: possibilities, evidence, and challenges**. IUL Research, 1(1), 61–76. 2020. <https://doi.org/10.57568/iulres.v1i1.43>

ROE, J.; PERKINS, M.; RUELLE, D. **Understanding Student and Academic Staff Perceptions of AI Use in Assessment and Feedback**. arXiv preprint arXiv:2406.15808, 2024. DOI:10.48550/arXiv.2406.15808

SANTAELLA, L. **Humanos hiper-híbridos: linguagens e cultura na segunda era da internet**. Paulus Editora, ISBN 6555624108, 9786555624106. 2021.

SANTAELLA, L. **A inteligência artificial é inteligente?** Almedina Brasil, ISBN 655427054X, 9786554270540. 2023

RODRIGUES, Karoline Santos; RODRIGUES, Olira Saraiva. **A inteligência artificial na educação: os desafios do ChatGPT**. Texto Livre, Belo Horizonte-MG, v. 16, p. e45997, 2023. DOI: 10.1590/1983-3652.2023.45997. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/textolivre/article/view/45997>. Acesso em: 7 ago. 2025.

SICHMAN, Jaime Simão. **Inteligência Artificial e sociedade: avanços e riscos**. Estudos Avançados, v. 35, p. 37-50, 2021. DOI: 10.1590/s0103-4014.2021.35101.004

UFRR- Universidade Federal de Roraima. **Relatório de gestão 2023**, Boa Vista -RR, UFRR, 2024.

VICARI, R.M. **Influências das Tecnologias da Inteligência Artificial no ensino**. Estudos Avançados, v. 35, p. 73-84, 2021. DOI: 10.1590/s0103-4014.2021.35101.006BALTAR, R.;

YIN, . K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

ZAWACKI-RICHTER, O.; MARÍN, V.I.; BOND, M.; GOUVERNEUR, F. **Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators?** International journal of educational technology in higher education, v. 16, n. 1, p. 1-27, 2019. DOI: 10.1186/s41239-019-0171-0



## INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL NA GESTÃO EXECUTIVA: CAPACIDADE HUMANA DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS NAS ORGANIZAÇÕES

**Tema:** “Espiritualidade, Ética e Sentido no Trabalho”

### Resumo

Este artigo examina a Inteligência Espiritual como Qualidade Humana Profunda, propondo-a como capacidade de gerir a própria existência por meio da construção de sentidos e da orientação por valores em contextos pessoais e coletivos. Metodologicamente, configura-se como ensaio teórico-analítico de caráter interpretativo e argumentativo, sustentado por revisão crítica e seletiva de literatura nas áreas de psicologia, antropologia, epistemologia axiológica e estudos organizacionais. As evidências empíricas mobilizadas assumem função exemplificativa e indiciária, sendo utilizadas em uma estratégia de generalização teórica que ilustra a aplicabilidade do modelo. O referencial resultante reposiciona a espiritualidade como dimensão antropológica não confessional e a articula a três frentes da prática executiva: liderança orientada por propósito e coerência entre valores pessoais e organizacionais; tomada de decisão em cenários de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade; e promoção de ambientes inovadores, colaborativos e inclusivos. Conclui-se que a Inteligência Espiritual, compreendida como Qualidade Humana Profunda, funciona como capacidade de construção de sentidos que ancora desempenho, bem-estar e sustentabilidade, oferecendo critérios operacionais para cultivar discernimento, compaixão e criatividade em níveis individual, relacional e sistêmico. O estudo contribui ao fornecer vocabulário comum, diretrizes de aplicação e indicadores práticos para a gestão e para a pesquisa, além de abrir agenda para investigações empíricas mais sistemáticas.

### Palavras-chave

Inteligência Espiritual. Qualidade Humana Profunda. Gestão. Liderança. Inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

Organizações contemporâneas operam sob volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), cenário que tensiona modelos de gestão ancorados apenas em racionalidade instrumental e métricas de curto prazo (Bennett & Lemoine, 2014; Millar, Groth & Mahon, 2018). Crescem, nesse contexto, demandas por referenciais capazes de integrar desempenho com propósito, ética e coesão cultural (Sarkar, 2016). A literatura sobre liderança, cultura e inovação aponta pistas importantes, mas permanece uma lacuna: compreender a espiritualidade não como adesão religiosa ou atributo periférico, e sim como competência humana de construir sentido que sustenta decisões, vínculos e criatividade no trabalho (Souza, 2024; Carneiro, Serafim e Tezza, 2018).

Este artigo parte dessa lacuna e propõe que a Inteligência Espiritual (IE) pode ser compreendida e operacionalizada como Qualidade Humana Profunda (QHP), conceito derivado da epistemologia axiológica (EA) de Marià Corbí (1983; 1996; 2010; 2013a; 2013b; 2015a; 2015b; 2016; 2017; 2020a; 2020b; 2021;



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



2022; 2023). Nessa perspectiva, espiritualidade é uma capacidade antropológica de sentir<sup>1</sup>, conhecer e significar a realidade para além de interesses imediatos, o que habilita executivos e equipes a articular valores, propósito e ação em contextos de mudança acelerada. O argumento dialoga com a virada de Gardner (1993, 1994, 1995, 2001) sobre inteligências múltiplas, com a evolução do debate Quociente de Inteligência (QI), Quociente Emocional (QE), Quociente Espiritual (QS) e com evidências empíricas recentes que associam espiritualidade/liderança espiritual a engajamento, decisão ética e inovação.

A questão norteadora é: de que modo a IE, entendida como QHP, pode operar na gestão executiva como competência de construção de sentidos? O objetivo geral é oferecer um enquadramento teórico-prático que: (i) reposicione a espiritualidade como dimensão humana não religiosa com relevância organizacional; (ii) integre IE e QHP para explicar como valores e significados informam liderança, tomada de decisão e inovação; e (iii) traduza esse enquadramento em implicações gerenciais sustentadas por estudos empíricos.

Metodologicamente, trata-se de um ensaio teórico com ancoragem em revisão seletiva e crítica de literatura, complementada por evidências empíricas consolidadas no campo (p. ex., efeitos de liderança espiritual sobre comportamento inovador, motivação autônoma e bem-estar). O contributo reside em articular, em um mesmo quadro, a base epistemológica de Corbí (2016), a tradição das inteligências múltiplas e achados recentes em gestão, oferecendo critérios para aplicação da IE em contextos executivos sem recorrer a pressupostos confessional-religiosos.

A estrutura do trabalho reflete esse percurso: primeiro, revisa-se a evolução do conceito de inteligência e a emergência da IE; em seguida, delimita-se espiritualidade como QHP e propõe-se a transição de uma epistemologia mítica para uma não mítica; por fim, integra-se IE-QHP à prática executiva, detalhando efeitos sobre liderança orientada por propósito, discernimento decisório em ambientes VUCA e promoção de contextos inovadores. O fechamento sintetiza implicações teóricas e gerenciais e indica caminhos para pesquisa futura.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Este referencial teórico organiza-se em seis movimentos articulados para sustentar a tese de que a IE pode ser compreendida como QHP e, nessa chave, operar como competência de construção de sentidos nas organizações: (i) em 2.1, revisamos a historicidade e a polissemia do conceito de inteligência e a inflexão proposta por Gardner, da visão psicométrica unitária para a inteligência como potencial biopsicológico ativado em contextos específicos (Gardner, 1994; 2001); (ii) em 2.2, ampliamos o debate do QI ao QE e ao QS/IE, contrastando a proposta de inteligência emocional (Goleman, 1995) com as formulações de Emmons (2000) e de Zohar e Marshall (2000) sobre a inteligência espiritual; (iii) em 2.3, aprofundamos a espiritualidade como QHP em Corbí, entendida como capacidade humana de sentir, conhecer e significar a realidade para além de categorias utilitárias (Corbí, 2010b; 2015; 2016; 2017a); (iv) em 2.4, deslocamos de uma epistemologia mítica para uma não mítica, oferecendo critérios para compreender uma espiritualidade não religiosa e seus impactos nos Projetos Axiológicos Coletivos (Corbí, 2010b; 2017a); (v) em 2.5, articulamos IE e QHP como capacidade humana de gerir a própria existência e produzir sentido em contextos de complexidade (Gardner, 2001; Corbí, 2016; Fry; Wigglesworth, 2013); e (vi) em 2.6, transponhamos esse arcabouço para a prática executiva — liderança orientada por propósito, decisão em cenários VUCA e criação de ambientes inovadores — ancorando a discussão em evidências empíricas (Krisnanda; Surya, 2019; Phipps, 2012; Phipps; Shelton, 2020; Zhang; Yang, 2020; Hunsaker, 2020).

<sup>1</sup> Em Corbí, *sentir* é a função estruturante pela qual o humano acessa e organiza a realidade, articulando a Dimensão Relativa (DR) — voltada à sobrevivência e mediada por um sistema utilitário de sinais — e a Dimensão Absoluta (DA) — abertura não utilitária ao real, livre de projeções egocêntricas; distingue-se o sentir superficial (reacional e egocentrado) do sentir em profundidade (*sentir hondo, deep sensing*), que suspende automatismos, amplia a atenção desinteressada e permite lucidez, descentramento do ego e reconfiguração axiológica; seu cultivo apoia-se na dupla tríade IDS (interesse, distanciamento, silêncio) e ICS (indagação, comunicação, serviço), convertendo a abertura em valores, decisões e práticas compartilhadas (Corbí, 2010b; 2015a; 2016; 2021; 2022; 2023).





Do ponto de vista metodológico, este estudo configura-se como um ensaio teórico-analítico, que articula aportes da psicologia, da antropologia, da epistemologia axiológica e dos estudos organizacionais para propor a compreensão da IE como QHP. Trata-se de uma investigação interpretativa e argumentativa (Darby et al., 2019), sustentada em revisão crítica e seletiva de literatura especializada, na qual as evidências empíricas têm caráter exemplificativo e indiciário, ilustrando a aplicabilidade da IE em contextos de gestão e liderança sem pretensão de comprovação estatística. A abordagem adota uma estratégia de generalização teórica, em que casos e estudos são mobilizados como referências comparativas (Polit & Beck, 2010; Busch-Jensen & Schraube, 2019). Essa escolha responde à natureza exploratória do campo da IE, ainda em construção conceitual (Fry & Wigglesworth, 2013; Wiseman & Watts, 2022), e permite sustentar uma reflexão situada no nível teórico-prático, em diálogo com os desafios contemporâneos da gestão em sociedades do conhecimento. Nesse horizonte, o artigo não busca validar hipóteses de forma empírica, mas oferecer uma construção teórico-prática que contribua para a consolidação da IE como categoria acadêmica e para sua aplicação em contextos organizacionais, configurando-se como um exercício de elaboração conceitual com evidências exemplificativas, orientado a abrir caminhos para investigações futuras mais sistemáticas e metodologicamente robustas.

## 2.1 Inteligência, um conceito reformulado.

A noção de inteligência<sup>2</sup> apresenta historicidade e polissemia, variando conforme valores, métodos e crenças de cada época (Gardner; Kornhaber; Wake, 1998). Gardner (2001) destaca que não existe definição universalmente aceita, pois o conceito depende do olhar do pesquisador, das estratégias de investigação e do contexto cultural. Nesse horizonte, Gardner (1994) rompeu com a visão tradicional que restringia a inteligência a uma capacidade geral, mensurável por testes psicométricos. Em *Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas*, propôs compreendê-la como um conjunto de competências relativamente autônomas, definindo-a como a capacidade de resolver problemas ou criar produtos valorizados culturalmente. Posteriormente, reformulou essa definição como um “potencial biopsicológico para processar informações que pode ser ativado em um contexto cultural específico” (Gardner, 2001, p. 47).

Esse deslocamento teórico reconhece que as inteligências não se manifestam de modo isolado, mas resultam da interação entre fatores biológicos, culturais e escolhas pessoais. Brennand e Vasconcelos (2005) reforçam essa perspectiva ao afirmar que o desenvolvimento da inteligência depende de condições orgânicas, dos valores de uma sociedade e das decisões individuais de cada ator social. Assim, a inteligência deixa de ser concebida como atributo fixo e passa a ser compreendida como competência dinâmica e plural.

Gardner (1994; 2001) estabeleceu oito critérios para identificar uma inteligência: isolamento em casos de lesão cerebral, plausibilidade evolutiva, operação central identificável, codificação simbólica, padrões de desenvolvimento, presença de indivíduos excepcionais, confirmação experimental e apoio psicométrico. Esses critérios sustentaram a formulação inicial das inteligências linguística, musical, lógico-matemática, espacial, corporal-cinestésica, interpessoal e intrapessoal, que se tornaram referência para pesquisas posteriores.

Desde então, Gardner (1994; 2001; 2010) manteve o caráter provisório da lista e reconheceu a possibilidade de ampliação. Essa abertura levou autores como Emmons (2000), Zohar e Marshall (2000) e Wolman (2002) a propor novas modalidades, entre as quais se destacou a IE. O próprio Gardner (2001)

---

<sup>2</sup> “Durante bem mais de dois mil anos, pelo menos desde a ascensão da cidade-estado grega, um determinado conjunto de ideias dominou as discussões sobre condição humana em nossa civilização. Esta coletânea de ideias enfatiza a existência e a importância de poderes mentais – capacidades que foram diferentemente denominadas como racionalidade, inteligência ou o desenvolvimento da mente. A infundável busca por uma essência de humanidade levou, com aparente inevitabilidade, a um foco sobre a busca da nossa espécie por conhecimento; e as capacidades que figuram no conhecer foram especialmente valorizadas. Seja o rei-filósofo de Platão, o profeta hebraico, o escriba letrado num mosteiro medieval ou o cientista num laboratório, o indivíduo capaz de usar seus poderes mentais foi destacado.” (GARDNER, 1994, p. 4-5).



admitiu a plausibilidade de inteligências adicionais, como a naturalista e a existencial/espiritual, embora evitasse o termo *espiritual*<sup>3</sup> devido a ambiguidades semânticas e riscos de reducionismo.

Essa problematização consolidou a hipótese de uma inteligência espiritual, compreendida como a capacidade de situar-se diante de questões últimas da existência — vida, morte e sentido da realidade (Gardner, 2001). A partir dessa formulação, abre-se espaço para aprofundar a discussão sobre a inteligência espiritual como competência especificamente humana de construir sentidos no viver individual e coletivo.

## 2.2 Do QI ao QS: ampliação das inteligências

O início do século XX foi marcado pela ênfase no QI, entendido como medida da capacidade lógica e racional. Foram criados instrumentos psicométricos destinados a avaliar esse índice e, a partir dele, classificar os indivíduos segundo níveis de inteligência. Nessa perspectiva, quanto maior o QI, maior seria o desempenho intelectual do sujeito (Gardner, 2001).

Na década de 1990, Goleman (1995) popularizou a noção de Inteligência Emocional, também descrita como QE. Essa forma de inteligência refere-se à habilidade de reconhecer e administrar os próprios sentimentos, bem como compreender os sentimentos alheios, favorecendo atitudes de empatia, compaixão, motivação e resiliência diante de experiências de dor e prazer. Para Zohar e Marshall (2000), o QE constitui requisito fundamental para a utilização plena do QI, pois oferece a base afetiva necessária para orientar a racionalidade em contextos humanos complexos.

Na década seguinte, o debate foi ampliado com a proposição de uma IE. Emmons (2000) e Zohar e Marshall (2000) argumentaram que a espiritualidade deve ser compreendida como uma capacidade especificamente humana, introduzindo o conceito de QS. Nessa formulação, Zohar e Marshall (2000) sustentaram que as inteligências identificadas por Gardner seriam variações ou manifestações de três inteligências primárias — intelectual, emocional e espiritual —, cada qual associada a diferentes modos de processamento neural: sequencial, associativo e unificador. O QS, nesse quadro, corresponderia à dimensão integradora das demais inteligências.

Emmons (2000), contudo, adotou uma direção distinta. Como destacam Jorge et al. (2016), esse autor incluiu a Inteligência Espiritual (IE) no conjunto das inteligências múltiplas, tratando-a como uma modalidade adicional às propostas por Gardner. Embora existam divergências entre as formulações — ora situando a IE como inteligência autônoma, ora como fundamento integrador das demais —, o ponto comum é o reconhecimento de sua plausibilidade como capacidade especificamente humana, voltada à construção de sentido e à orientação da vida por valores. Essa convergência, mesmo em meio a diferentes enquadramentos teóricos, reforça que se trata de um campo em consolidação, cujo núcleo é a valorização da IE como competência indispensável à experiência humana.

Diante desse cenário, impõe-se um exame comparativo entre as propostas, identificando continuidades, rupturas e complementaridades. É nesse horizonte que se insere a presente discussão, que parte das formulações de Gardner (1994; 2001), Emmons (2000) e Zohar e Marshall (2000) para propor a inteligência espiritual como capacidade humana fundamental para a construção de sentidos no viver individual e coletivo.

<sup>3</sup> A resistência de Gardner em assumir o termo Inteligência Espiritual deve ser lida no contexto cultural e acadêmico em que desenvolveu sua teoria. Diante da forte presença do televangelismo nos Estados Unidos, temia que o termo fosse apropriado por discursos religioso-proselitistas, comprometendo seu rigor científico (GARDNER, 2001). Por esse motivo, embora não negue a plausibilidade dessa forma de inteligência, Gardner opta por tratá-la como inteligência espiritual/existencial. Com isso, preserva a possibilidade de investigar a capacidade humana de lidar com questões últimas da vida — sentido, morte, finitude, transcendência — sem reduzi-la a categorias religiosas específicas. Tal posição aproxima-se do enfoque aqui adotado, segundo o qual espiritualidade é compreendida como capacidade antropológica de construção de sentidos, independente de pertença religiosa, em sintonia com a proposta de Marià Corbí (2022) de qualificá-la como QHP.





**Quadro 1 – Concepção sobre IE**

| GARDNER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ZOHAR E MARSHALL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | EMMONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A IE é “[...] a capacidade de se situar em relação aos limites mais extremos do cosmos – o infinito e o infinitesimal – e a capacidade afim que é a de se situar em relação a elementos da condição humana como o significado da vida, o sentido da morte, o destino final dos mundos físico e psicológico e experiências profundas como o amor de outra pessoa ou a total imersão numa obra de arte”. | A IE é aquela “[...] com que abordamos e solucionamos problemas de sentido e valor; a inteligência com a qual podemos pôr nossos atos e nossa vida em um contexto mais amplo, mais rico, mais gerador de sentido, a inteligência com a qual podemos avaliar que um curso de ação ou caminho na vida faz mais sentido que o outro. O Quociente Espiritual (QS) é a fundação necessária para o funcionamento eficiente do QI e do QE. É a nossa inteligência final”. | A IE é “a) a capacidade de transcendência; b) a capacidade de entrar em estados espirituais elevados de consciência; c) a capacidade de envolver em atividades cotidianas, eventos e relacionamentos com senso de sagrado; d) a capacidade de utilizar recursos espirituais para resolver problemas da vida; e e) a capacidade de se envolver em comportamentos virtuosos ou de ser virtuoso (perdoar, ser grato, ser humilde e ter compaixão)”. |

Fonte: Gardner (2001, p. 78), Zohar e Marshall (2000, p. 18), Emmons (2000, p. 10).

Tanto Gardner (2001) quanto Zohar e Marshall (2000) convergem ao reconhecer a IE como uma capacidade especificamente humana de produzir sentidos existenciais e orientar a vida a partir de valores. A divergência está na forma de enquadrá-la: Gardner (2001) a considera uma candidata a integrar o rol das inteligências múltiplas, mantendo cautela em razão de sua consolidação teórica, enquanto Zohar e Marshall (2000) a situam como uma das três inteligências primárias — ao lado do QI e do QE —, fundamento indispensável para o funcionamento das demais. Emmons (2000), por sua vez, aprofunda o conceito ao descrevê-la como a) capacidade de transcendência; b) ingresso em estados espirituais elevados de consciência; c) vivência de atividades e relações com senso de sagrado; d) uso de recursos espirituais para enfrentar problemas cotidianos; e e) prática de virtudes como perdão, gratidão, humildade e compaixão. Apesar das diferenças conceituais e metodológicas, há consenso entre os autores em reconhecer a IE como dimensão legítima da inteligência humana, vinculada à construção de significados que orientam a vida individual e coletiva.

Zohar e Marshall (2006) descrevem ainda indicadores práticos da IE, como autopercepção, espontaneidade, visão orientada por valores, compaixão, celebração da diversidade, capacidade de formular perguntas fundamentais, resiliência, humildade e senso de vocação. Essas qualidades expressam a possibilidade de ressignificar experiências e sustentar formas de vida enraizadas em valores profundos. Nessa mesma direção, Torralba Roselló (2012) reforça que a IE conduz a níveis mais profundos de significado, ajudando o ser humano a enfrentar as questões últimas da existência.

Outros autores ampliaram o debate com propostas de avaliação e aplicações práticas. Emmons (2000) destacou a transcendência, os estados elevados de consciência, o senso do sagrado, o uso de recursos espirituais e as práticas virtuosas como dimensões centrais. Wolman (2002), King (2008) e Nasel (2004) também avançaram nessa perspectiva, propondo instrumentos e metodologias específicas. A convergência entre essas contribuições reside no reconhecimento da IE como capacidade de transcender, atribuir sentido e agir com base em valores; a divergência, por sua vez, recai na relação entre espiritualidade e religião. Para Torralba Roselló (2012), por exemplo, a espiritualidade deve ser compreendida como dimensão antropológica constitutiva, condição de possibilidade da religiosidade, mas não redutível a ela.

Assim, a IE pode ser compreendida como inteligência emergente da experiência de construção de sentidos, manifestando-se em contextos religiosos ou seculares. Esse horizonte conduz à contribuição de Corbí, que interpreta a espiritualidade como qualidade humana profunda, ligada à criação de sistemas de valores. Para o autor, a cultura opera como sistema axiológico que programa modos de vida e projetos coletivos (Corbí, 1996, 2010b, 2017a).



Se essa dimensão é constitutiva da condição humana em qualquer tempo histórico, ganha contornos específicos nas sociedades do conhecimento<sup>4</sup>, nas quais a aceleração tecnocientífica reconfigura pensar, sentir e agir, podendo agravar crises de valores (Prat-i-Pubill, 2018; Corbí, 2017b). Nesse contexto, a espiritualidade ganha relevância tanto em saúde quanto em gestão, compreendida como busca de sentido que não se reduz à religião (Oliveira & Junges, 2012; Moreira-Almeida, 2010, Souza, 2024, De Souza, 2025). Zohar e Marshall (2000) interpretam tal cenário como uma crise de sentido e apontam a IE como recurso decisivo para enfrentá-la. Corbí (2015) reforça que, diante da passagem dos *Padrões Recebidos* para os *Padrões Construídos*, a espiritualidade precisa ser cultivada como QHP, capaz de orientar a criação livre de valores e projetos.

### 2.3 Espiritualidade como Qualidade Humana Profunda

Partindo das inteligências múltiplas e das definições de IE, é necessário aprofundar o conceito de espiritualidade. Marià Corbí a entende como traço constitutivo do humano, independente de pertencimentos religiosos, propondo o termo QHP (Corbí, 1996; 2010b; 2013; 2015; 2017a). Em suas palavras, espiritualidade é a “capacidade de perceber, conhecer e sentir tudo que nos rodeia, e a nós mesmos” (Corbí, 2016, p. 91). Para o autor, vivemos uma crise axiológica, mais ampla que a crise religiosa, marcada pela ausência de referenciais universais de valor (Corbí, 2015). Sua Epistemologia Axiológica mostra como sociedades agrárias, industriais e do conhecimento constroem Projetos Axiológicos Coletivos (PACs) que organizam motivação e ação.

Nesse horizonte, espiritualidade designa a capacidade humana de criar significados e orientar a vida por valores. Como lembra Geertz, o conceito de cultura “[...] denota um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida” (Geertz, 2017, p. 66). Essa formulação reforça que o ser humano depende da linguagem e da produção simbólica para estruturar a vida coletiva. Corbí (2015) acrescenta que, por termos uma programação genética incompleta, necessitamos gerar sistemas culturais que orientem pensar, sentir e agir. Esse movimento de criar símbolos, valores e projetos não é apenas uma função adaptativa, mas constitui um exercício espiritual: expressão da QHP que nos caracteriza como criadores de cultura.

É nesse horizonte que Corbí introduz a noção de QHP. A espiritualidade, entendida como qualidade humana profunda, manifesta-se na capacidade de distinguir e integrar duas dimensões constitutivas da existência: a Dimensão Relativa (DR), voltada à sobrevivência e à funcionalidade cotidiana, e a Dimensão

<sup>4</sup> Entendem-se por sociedades do conhecimento “aquelas [sociedades] que vivem e prosperam a partir da criação contínua de ciência e tecnologia em contínua retroalimentação, e, através deles, da criação de novos produtos e serviços” (CORBÍ, 2017a, p. 14, tradução nossa). Nelas, a criatividade torna-se a fonte da inovação e o caminho do êxito econômico; por isso, a dinâmica social é impelida à produção constante de novidades em quatro ordens — científica, tecnológica, organizativa e axiológica (CORBÍ, 2010b). Em tal arranjo, o conhecimento ocupa o centro do desenvolvimento econômico e funciona como principal motor produtivo; contudo, quando a relação com o mundo se reduz ao código tecnocientífico, pode ocorrer empobrecimento axiológico (qualidade humana), pela mediação abstrata e instrumental da experiência (PRAT-I-PUBILL, 2018). Essa tensão justifica a necessidade de integrar, às práticas de gestão, referenciais que preservem e desenvolvam a dimensão de valores e sentido nas organizações.



Absoluta<sup>5</sup> (DA), experiência do real válido por si mesmo, não subordinado a interesses utilitários. O cultivo equilibrado dessas dimensões gera Qualidade Humana (QH) e, em maior intensidade, Qualidade Humana Profunda (QHP), expressão da profundidade do existir humano (Corbí, 2013).

Nas sociedades do conhecimento, a aceleração tecnocientífica enfraquece mitos e ideologias como sistemas de programação coletiva, exigindo a construção livre de valores e projetos (Corbí, 2010b; 2015). Nesse cenário, criatividade e inovação axiológica tornam-se centrais, pois apenas a elaboração consciente de novos referenciais pode responder à complexidade e à instabilidade contemporâneas (Corbí, 2017a; Prat-i-Pubill, 2018). A espiritualidade, portanto, não se reduz à crença religiosa, mas constitui fundamento antropológico da capacidade humana de construir sentidos e sustentar formas de vida em contextos em rápida transformação.

Esse quadro ilumina diretamente o debate sobre a IE. Gardner (2001) preferiu falar em inteligência existencial para contornar ambiguidades conceituais, mas reconheceu que todas as culturas enfrentam questões últimas da existência. Do ponto de vista corbiano, a IE pode ser compreendida como competência de construção de sentido que não depende de adesão religiosa, mas se enraíza na capacidade axiológica própria do humano. Nesse sentido, a articulação entre inteligências múltiplas, IE e QHP abre espaço para investigar continuidades, rupturas e complementaridades conceituais, preparando o terreno para examinar empiricamente como executivos mobilizam essa competência na construção de sentidos em contextos organizacionais complexos.

#### **2.4. De uma epistemologia mítica (EM) para uma epistemologia não mítica (EnM): elementos para compreender uma espiritualidade não religiosa**

A espiritualidade nas sociedades do conhecimento desenvolve-se em um ambiente marcado pela aceleração tecnocientífica, que reconfigura modos de pensar, sentir e agir. Nesse contexto — especialmente nas organizações —, a busca por espiritualidade emerge, com frequência, como vivência não religiosa, isto é, independente de pertença institucional e de crenças específicas. Ao mesmo tempo, a cultura contemporânea reinterpreta o religioso, deslocando-o para práticas e discursos menos convencionais que os ritos e instituições clássicas (Rotterdam, 2015; Senra, 2017; Ritz, 2023; Souza, 2024; Rotterdam, 2024).

Esse cenário suscita perguntas diretas: como compreender uma espiritualidade não religiosa quando persistem vestígios e linguagens religiosas? Em que a disciplina da Epistemologia Axialógica de Corbí oferece critérios para processos organizacionais que desejam cultivar essa dimensão? E, em contrapartida, o que as religiões podem ensinar quando a espiritualidade é pensada fora de seus marcos institucionais?

Para Corbí (2010b), as religiões nascem de um núcleo antropológico descrito por quatro elementos: (i) nossa condição de falantes; (ii) a dupla experiência do real que deriva dessa condição; (iii) as condições pré-industriais de vida; e (iv) a programação coletiva via mitos, símbolos e rituais. Os dois primeiros são estruturantes do humano e valem em qualquer cultura; os dois últimos caracterizam as sociedades pré-industriais. Nessa chave, religião é “um conjunto de narrações sagradas, de símbolos, mitos e rituais” que

<sup>5</sup> O termo *absoluto* provém do latim *absolūtum* (desligado, separado, solto). Em Corbí, a DA é assim descrita: “O Absoluto, propriamente falando, nem é nem não é, porque não se podem aplicar a Ele nem o ser nem o não ser, visto que não é delimitável, objetivável. Tampouco se pode dizer Dele que seja Consciência, porque não é um sujeito nem uma individualidade com consciência de algo. O Absoluto também não é um sujeito para ter ou não ter Beatitude. Entretanto, feitas essas correções, podemos dizer com sentido que Ele é, que é à maneira de consciência e que se basta a si mesmo, sendo por isso beatitude. É uma Presença, mas de ninguém nem de nada; é uma presença vazia. Tem sentido falar de uma presença vazia? Trata-se de uma presença da qual a mente e o sentir podem ter notícia, mas que é absolutamente incategorizável. Falar de uma presença incategorizável é falar de forma que o termo ‘presença’ deva transcender a si mesmo. É uma presença vazia porque está presente em todos os lugares e em nenhum. Não é a presença de algo ou de alguém entre ‘os algo’ e ‘os alguém’. Mas toda presença de algo ou de alguém é sua presença porque nada é “outro” com relação ao Absoluto, nem o Absoluto é ‘outro’ com relação a nada. Assim, essa presença vazia é uma presença patente em tudo, sem que nenhuma das presenças nas quais o Absoluto se manifesta o cinja e o torne uma presença à maneira da presença de sujeitos e de objetos.” (CORBÍ, 2010b, p. 205).



sustenta um sistema de crenças e um projeto de vida coletiva e individual, servindo de representação e iniciação à dimensão absoluta, tomado como revelado e, por isso, intocável (Corbí, 2010b, p. 18).

Duas consequências seguem-se. Primeiro, humanos sempre criam sistemas de representação e iniciação à dimensão absoluta — o que usualmente chamamos de espiritualidade —, que modulam pensar, sentir e agir, configurando PACs (Corbí, 2017a). Segundo, nas sociedades pré-industriais esses sistemas eram mediados por narrativas, símbolos e ritos considerados inalteráveis por seu caráter sagrado (Corbí, 2017a).

A base de tudo é a dupla experiência do real: a DR, voltada às necessidades de sobrevivência e à significação interessada; e a DA, experiência do real válido por si, não subordinado às carências e não redutível à categorização (Corbí, 2015). Daqui decorre a tese: o que gerou as religiões não é religioso em si, mas antropológico e gerador de formas (Corbí, 2010b). É nesse chão que uma espiritualidade não religiosa se torna pensável: ela se enraíza na condição de falantes que vivem DR e DA.

O modo de viver DR e DA muda historicamente. Com a industrialização, mitos e ritos deixam de programar o coletivo; seu lugar é ocupado por ideologias (capitalismo, socialismo, liberalismo). Nas SC, a programação depende de coesão e motivação sob alta velocidade de inovação (Corbí, 2017a). Nesse trânsito, o ego opera como função unificadora a serviço da sobrevivência — efeito da invenção biológica da língua, consciência e cultura — organizando desejos, medos e expectativas em padrões de percepção e ação (Corbí, 2016; 2017a).

Para pensar a espiritualidade fora dos enquadramentos institucionais, é necessária uma epistemologia adequada. Epistemologia é, além de teoria do conhecimento, uma forma coletiva de pensar e sentir (Corbí, 2010b, p. 17). Daí a passagem requerida: de uma Epistemologia Mítica (EM) a uma Epistemologia não Mítica (EnM). Guardans (2011) sublinha que é preciso examinar as operações programadoras de cada época, pois narrativas e enunciados criam mundos de significado e, simultaneamente, estruturam o psiquismo linguístico individual (o ego), canalizando demandas e respostas.

Corbí (2017a) define EM como a interpretação e valorização da realidade que acompanhou os mitos enquanto PACs das sociedades pré-industriais: por serem tomados como revelação ou legado sagrado, funcionavam como descrições autênticas tanto da DR quanto da DA, garantidas heteronomamente. Cucarull (2011) observa que, nesse regime, religiões operam como princípio de ordem e controle, fixando valores e moralidades por narrativas mítico-simbólicas; a espiritualidade é vivida sob submissão. Essa lógica se prolonga, em parte, nas sociedades industriais, quando ideologias reivindicam descrever “a natureza das coisas”, conservando uma epistemologia mítica sem mitos explícitos (Corbí, 2017a). Em ambos os casos, a programação é recebida: o controle da realidade é deslocado para uma instância exterior, cabendo aos sujeitos reproduzi-la.

A crítica de Corbí (2010b) é nítida: mitologias, ideologias e certas leituras da ciência não são a realidade, mas modelos de sobrevivência. Mesmo quando falam da dimensão absoluta, apenas aludem a ela. Vieira (2018) reforça que tais representações são historicamente objetivadas. Nas SC, o feedback acelerado entre ciência e tecnologia altera mediações laborais e sistemas de valores (Corbí, 2018). Como apontam Robles e Granés (2011) e Corbí (2017b), a relação tecnocientífica — abstrata e autônoma — tende a desaxiologizar trabalho e experiência, ampliando alienação e consumo.

O resultado é uma crise axiológica: passamos de padrões fixos e estáveis, impregnados de sentido, para mudanças rápidas e abstratas, sem lastro axiológico. O desafio é criar novos sistemas coletivos de valorização ajustados à inovação permanente (Corbí, 2017a). Daí a necessidade de migrar da EM para a EnM, reconhecendo que toda descrição do real é modelação humana de um vivente necessitado (Corbí, 2015).

Duas implicações centrais: (i) sistemas culturais distintos produzem modelações diferentes do que nos cerca, conforme seus modos de sobrevivência (caça/coleta, horticultura, agricultura autoritária, indústria, conhecimento) (Corbí, 2018); (ii) o lugar das religiões é reposto: não se trata de descartá-las, mas de analisar como programaram DR e DA. A verdade não coincide com modelações míticas ou conceituais; ela é uma notícia da DA no próprio real, sem forma (Corbí, 2017a). Para evitar recaídas míticas, é decisivo afirmar que a DA é fonte da DR. Corbí (2017a, p. 152) chama de “qualidade pura” essa notícia mental-sensitiva, certa no





plano operativo, passível de aflorar à consciência. Tradições buscaram torná-la consciente por símbolos e conceitos usados simbolicamente, sem pretender fixar o indizível.

O caminho do silêncio é, aqui, via de cultivo: distanciamento das modelações do ego, libertação de submissões e crenças que emperram, abertura para conhecer e sentir a realidade, indagação jubilosa e serviço (Corbí, 2010b; 2014; 2017a; Guardans, 2016). Nas SC — que exigem autonomia interior —, a QHP consiste em vivenciar a DA como mente, inteligência e fonte do que consideramos real na DR (Corbí, 2017a). O duplo acesso torna o sujeito coautor de projetos coletivos, e não simples receptor. Como lembra Geertz (2017, p. 56), “não sabemos o que pensamos enquanto não vemos o que dizemos”; o silêncio cria distância crítica para ver o que dizemos e como valorizamos — raiz da QHP.

A possibilidade de uma espiritualidade não religiosa decorre do reconhecimento do núcleo antropológico — a articulação entre DR e DA — que antecede e fundamenta as formas religiosas. Nesse horizonte, a Epistemologia Axiológica de Corbí mostra que todo conhecimento é modelado e, por isso, deve ser continuamente recriado. O exercício do conhecimento silencioso torna-se, assim, fonte de sentido e ação, permitindo que indivíduos e organizações cultivem QH e QHP como resposta à complexidade e às crises axiológicas das sociedades contemporâneas. Trata-se, em última instância, de uma capacidade de gerir a própria existência, orientando escolhas, vínculos e projetos a partir de valores livremente construídos.

## **2.5 Inteligência Espiritual (IE): uma capacidade humana de gerir a própria existência**

Neste tópico pretende-se contribuir com o debate acadêmico sobre a construção teórica da IE, reconhecendo que se trata de um campo ainda em formulação (Wiseman e Watts, 2022). Fry e Wigglesworth (2013) apontam que as pesquisas se encontram em estágios iniciais, exigindo maior rigor metodológico para verificar sua confiabilidade e viabilidade. Os autores defendem que tal construção deve apoiar-se em uma ascensão epistemológica e em uma descendência ontológica, movimento que encontra ressonância na proposta de Marià Corbí (2016, 2023), especialmente em sua compreensão da QHP nas sociedades do conhecimento.

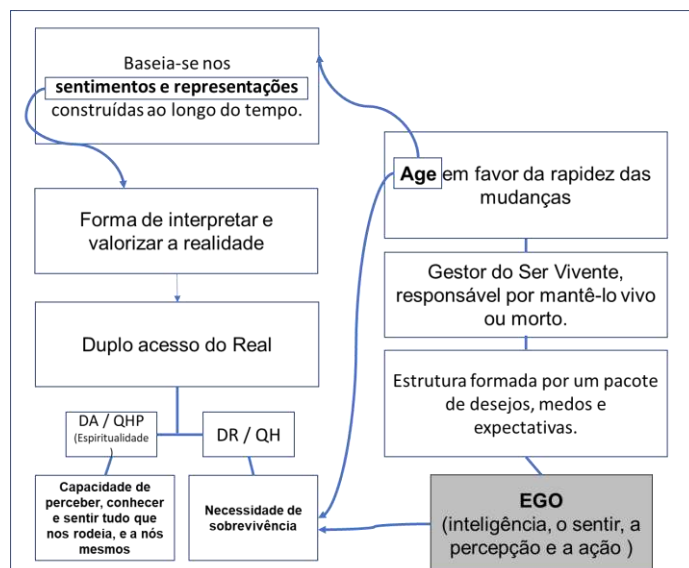
A aproximação entre IE e QHP pode oferecer uma via interpretativa consistente para conceber a espiritualidade como dimensão humana não religiosa. Para Corbí (2016), o ego é a própria inteligência, resultado de uma leitura dual necessária para a autocondução, apoiada em sentimentos e representações derivados da luta pela sobrevivência. Essa inteligência, portanto, não é apenas função cognitiva, mas processo de gestão existencial e cultural, sustentado pela linguagem e pela memória dos padrões fundamentais de êxito e fracasso.

A IE pode ser compreendida como competência de gestão da própria existência, articulando processos de percepção, sentimento e ação em contextos de complexidade. Nesse horizonte, Corbí (2017a) afirma que o ego é o gestor do ser vivente, um instrumento de sobrevivência que opera em favor da rapidez das mudanças, apoiando-se em sentimentos e representações. Esse instrumento não constitui uma entidade fixa, mas, como destaca o autor, “o ego supõe uma unidade, uma realidade; assim pode se opor ao meio que o cerca e criar uma dualidade – sujeito/mundo de objetos – que lhe permitirá satisfazer suas necessidades e sobreviver” (CORBÍ, 2017a, p. 24). A IE emerge, portanto, como competência de dar sentido a essa dinâmica, permitindo que o sujeito não apenas reaja a estímulos externos, mas mobilize valores e significados que orientem sua vida.

A Figura 1 sintetiza esse processo, apresentando o ego como a integração de inteligência, sentir, percepção e ação. Trata-se, como observa Corbí (2016, p. 90), de “a inteligência, o sentir, a percepção e a ação a serviço da sobrevivência do indivíduo”. Essa estrutura é formada por desejos, medos e expectativas herdados, configurando a memória dos sucessos e fracassos que orienta a interpretação da realidade (CORBÍ, 2016). No entanto, a mesma condição que nos ancora na sobrevivência também abre à transcendência: “capacidade de perceber, conhecer e sentir tudo que nos rodeia, e a nós mesmos” (CORBÍ, 2016, p. 91, tradução nossa). É essa capacidade, cultivada pela Dimensão Absoluta (DA), que ultrapassa

necessidades egocêntricas e sustenta a Qualidade Humana Profunda (QHP), fundamento para a IE enquanto prática de gestão da própria existência e criação de sentido em contextos pessoais e organizacionais.

**Figura 1** – Conceito de inteligência e espiritualidade em Corbí



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Corbí (2016).

Corbí (2010b; 2016) descreve a espiritualidade como dimensão constitutiva do humano, vinculada à gestão do ego e à superação de condicionamentos. Gardner (2001), ainda que relutante em adotar o termo espiritual, a reconhece sob a noção de inteligência existencial, compreendendo-a como a capacidade de refletir sobre as questões últimas da condição humana. Já Zohar e Marshall (2000) situam-na como inteligência integradora, responsável por atribuir sentido e orientar a vida em direção a valores mais amplos.

Embora partam de referenciais distintos, os três autores convergem em um ponto essencial: a espiritualidade é concebida não como atributo religioso, mas como capacidade humana de produzir significados que sustentam a vida individual e coletiva. O desafio teórico, entretanto, está em definir como essa capacidade se manifesta, em que medida pode ser reconhecida como inteligência e quais são seus fundamentos epistemológicos. Essa problematização é sintetizada no Quadro 2 que apresenta as diferentes formulações: enquanto Corbí sublinha a percepção e o sentir como núcleo da espiritualidade, Gardner a vincula à reflexão existencial e Zohar e Marshall destacam sua função de integrar valores e dar coerência às escolhas de vida.

**Quadro 2** – Espiritualidade: capacidade humana

| CORBÍ                                                                            | GARDNER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ZOHAR E MARSHAL                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “capacidade de perceber, conhecer e sentir tudo que nos rodeia, e a nós mesmos”. | “a capacidade de se situar em relação aos limites mais extremos do cosmos – o infinito e o infinitesimal – e a capacidade afim que é a de se situar em relação a elementos da condição humana como o significado da vida, o sentido da morte, o destino final dos mundos físico e psicológico e experiências profundas como o amor de outra pessoa ou a total imersão numa obra de arte”. | capacidade com que “abordamos e solucionamos problemas de sentido e valor; [...] com a qual podemos pôr nossos atos e nossa vida em um contexto mais amplo, mais rico, mais gerador de sentido, [...] com a qual podemos avaliar que um curso de ação ou caminho na vida faz mais sentido que o outro”. |





Fonte: (CORBÍ, 2016, p. 91), Gardner (2001, p. 78), Zohar e Marshall (2000, p. 19).

É relevante destacar o esforço desses autores em sistematizar a IE como conceito teórico, mobilizando dados oriundos da psicologia, da neurologia, da antropologia e da linguística. Zohar e Marshall (2000) afirmam que, se queremos argumentar de modo consistente sobre a IE, é necessário compreender suas bases e funcionamento no cérebro humano. Para eles, a IE se manifesta como capacidade de extrair sentido, contextualizar e transformar, aproximando-se das formulações de Gardner (2001) e de Corbí (2016), ao enfatizar a dimensão humana de construção de significados.

Segundo Zohar e Marshall (2000), a inteligência humana organiza-se em três modalidades de pensamento: o racional (QI), baseado em regras lógicas; o associativo (QE), ligado às emoções e padrões; e o criativo ou unitivo (QS), responsável por gerar insights, formular e reformular regras. Esse último corresponde à IE, compreendida como pensamento criativo capaz de transcender o ego, disciplinar-se pela compaixão e abrir-se a uma visão holística da realidade. Nessa perspectiva, a IE se fortalece quando o sujeito silencia interpretações cristalizadas, acessando um estado de atenção ampliada que permite perceber o todo.

Outro destaque é vínculo entre IE e o exercício da compaixão. Para os autores, trata-se de uma forma de “sentir juntamente com” o outro (ZOHAR; MARSHALL, 2000, p. 240), produzindo um sentido de unidade que pode emergir tanto em práticas religiosas ou meditativas quanto em experiências cotidianas, como cozinhar, trabalhar ou ouvir música. Esse caminho aproxima-se do que Corbí (2013) denomina lucidez da mente e do coração, cultivada pela compaixão e pela sabedoria, elementos que sustentam a vivência da Qualidade Humana Profunda.

Embora o esforço de Zohar e Marshall tenha grande valor, sua proposta apresenta fragilidades epistemológicas ao recorrer a mitos, arquétipos e tradições religiosas para sustentar a IE. Autores como Wolman (2002), ao propor instrumentos de avaliação, também incorrem em fundamentos metafísicos que enfraquecem a consistência acadêmica do conceito. Uma alternativa é assumir uma leitura a partir da epistemologia das sociedades de conhecimento (EnM), como propõe Corbí, o que permite compreender a espiritualidade não como categoria religiosa, mas como dimensão humana universal de percepção, conhecimento e ação.

Essa aproximação abre caminho para definir a IE como capacidade de gerir a própria existência, vinculada à criatividade e ao cultivo da QHP. Corbí (2015) ressalta que, nas sociedades industriais de inovação, a criatividade só floresce em equipes livres e abertas, jamais pela submissão. Trata-se de uma exigência vital para as organizações e para o planeta, pois a ausência de articulação em torno da QHP compromete tanto a sobrevivência cultural quanto a sustentabilidade global.

A análise até aqui demonstrou que a IE pode ser compreendida como capacidade humana de gerir a própria existência, articulada ao cultivo da QHP. Essa compreensão, embora ainda em construção teórica, encontra campo fértil na gestão, sobretudo em contextos marcados por mudanças rápidas, complexidade e incerteza. Nas sociedades industriais de inovação, práticas autoritárias ou centradas exclusivamente em resultados financeiros não apenas sufocam a criatividade, como também comprometem a sustentabilidade das organizações (Gu *et.al*, 2020). A incorporação da IE à gestão não implica adesão religiosa ou espiritualista, mas traduz-se em competências práticas: a capacidade de atribuir sentido ao trabalho, cultivar compaixão nas relações, tomar decisões coerentes com valores e gerar contextos inovadores. São competências críticas para líderes e equipes que buscam alinhar propósito e desempenho em meio à crise axiológica que atravessa as sociedades contemporâneas.



## 2.6 Inteligência Espiritual na prática executiva

A partir da análise teórica desenvolvida, cumpre examinar como a IE, entendida como capacidade humana de construção de sentidos em diálogo com a compreensão de QHP, se incorpora à prática executiva. Em sociedades industriais de inovação — marcadas por mudanças rápidas, complexidade e incerteza — lideranças e equipes precisam de competências que ultrapassem o técnico-operacional e alcancem a gestão de significados, valores e propósitos. A literatura em administração tem reiterado que a eficácia organizacional não se apoia apenas em habilidades cognitivas ou emocionais, mas também na aptidão de situar decisões, relações e projetos em horizonte axiológico mais amplo, coerente com valores que sustentam a vida coletiva (Fry, 2003; Wigglesworth, 2013). Nesse enquadramento, a IE figura como competência estratégica ao cultivar discernimento, compaixão e criatividade nos processos decisórios, oferecendo respostas mais lúcidas às crises axiológicas contemporâneas.

No âmbito da liderança, a IE fornece base para alinhar valores pessoais e organizacionais, promovendo coerência entre discurso e prática, o que fortalece a confiança, aumenta o engajamento e consolida vínculos comunitários. Fry (2003) denomina esse movimento de liderança espiritual, marcada por esperança, fé e visão compartilhada; de modo complementar, Corbí (2016) sustenta que o cultivo da QHP habilita o líder a atuar para além de interesses egocêntricos, orientando a ação pelo bem comum. Evidências empíricas reforçam essa direção: Krisnanda e Surya (2019) mostram efeitos positivos e significativos da IE sobre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores, com a própria liderança mediando parte desse impacto.

Na tomada de decisão, especialmente em contextos VUCA, a análise estritamente técnico-econômica revela-se insuficiente. A IE amplia a percepção executiva ao integrar fatores éticos, culturais e humanos às escolhas estratégicas, favorecendo discernimento sobre implicações de longo prazo, compaixão para ponderar impactos sobre pessoas e comunidades e coragem para sustentar escolhas coerentes com valores diante de pressões por resultados imediatos. Pesquisas fenomenológicas com executivos de nível estratégico indicam uma etapa adicional de *discernimento executivo*, na qual a espiritualidade opera como referência norteadora — uma *Estrela do Norte* — em decisões complexas, sobretudo as relativas a pessoas (Phipps, 2012; Phipps; Shelton, 2020). Esses estudos destacam benefícios (clareza e sensibilidade ética) e riscos potenciais (excesso de confiança, apelo a autoridade inconsistente com objetivos organizacionais, dificuldade de legitimação interna), o que recomenda prudência metodológica no uso dessa competência.

No campo da inovação, a IE contribui para ambientes que liberam a criatividade. Corbí (2015) observa que a criatividade, expressão prática da QHP, floresce em equipes livres, abertas e colaborativas, ao passo que ambientes autoritários ou exclusivamente orientados a métricas tendem a sufocar o potencial criativo. Evidências recentes detalham mecanismos: liderança espiritual relaciona-se positivamente ao comportamento inovador por meio da motivação autônoma — efeito que se intensifica quando a orientação para distância de poder é mais alta (Zhang; Yang, 2020) —, e o bem-estar espiritual dos trabalhadores intervém positivamente na relação entre liderança espiritual e inovação, sugerindo que ambientes espiritualmente significativos favorecem a criatividade organizacional (Hunsaker, 2020). Para o executivo, isso implica fomentar culturas de confiança e diálogo, valorizar a diversidade de perspectivas como fonte de inovação e tratar erros como oportunidades de aprendizagem.

Esse deslocamento é coerente com a ampliação do escopo da espiritualidade nas organizações. Se historicamente ela se associou a tradições religiosas e filosóficas, hoje aparece como dimensão constitutiva da experiência humana mobilizada em contextos de trabalho (Crossman, 2016; Karakas, 2010; Rocha; Pinheiro, 2020). Embora a religião tenha estruturado valores coletivos em diferentes épocas (Carneiro et al., 2018; Senra; Souza, 2021), modelos tradicionais mostram-se insuficientes para os desafios éticos e culturais atuais, exigindo uma compreensão mais ampla da espiritualidade (Pawar, 2017; Van Der Walt; De Klerk, 2014; Poole, 2009). Nesse horizonte, Corbí (1983; 1996; 2010; 2013a; 2013b; 2015a; 2015b; 2016; 2017; 2020a; 2020b; 2021; 2022; 2023) propõe a espiritualidade como QHP ligada à capacidade de sentir e criar significados para além de categorias utilitárias — perspectiva que ressoa diretamente com a IE enquanto



competência de mobilização de valores, integração de sentidos e sustentação de práticas colaborativas em sociedades baseadas no conhecimento.

Em síntese, as três dimensões destacadas — liderança, decisão e inovação — evidenciam que a IE, em diálogo com a QHP, opera como competência transversal que permeia a gestão executiva em sua totalidade. Ao alinhar valores e propósitos, orientar escolhas em cenários complexos e favorecer ambientes criativos e colaborativos, a IE se afirma como capacidade humana de construção de sentidos nas organizações — condição indispensável para que executivos e equipes enfrentem os desafios contemporâneos. Essa leitura se ancora na epistemologia axiológica de Corbí (2010; 2016; 2022) e encontra desenvolvimento convergente em contribuição recente (De Souza, 2025), que modela a espiritualidade como qualidade humana profunda enraizada no sentir e no fazer sentido — articulando deep sensing a processos de sensemaking e sensegiving. Nessa formulação, o sentir profundo sustenta a produção e a orientação de significados no trabalho e se operacionaliza por práticas de investigação, comunicação e serviço (ICS), preservando o diálogo com Corbí. Desse modo, IE–QHP deixa de ser adorno normativo e torna-se recurso estratégico para integrar desempenho, bem comum e sustentabilidade em contextos de mudança acelerada.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso realizado neste referencial teórico demonstrou que a IE, articulada à noção de QHP, oferece uma chave interpretativa consistente para compreender a espiritualidade como competência antropológica e não meramente religiosa. A revisão da historicidade do conceito de inteligência, das contribuições de Gardner (1994, 2001), Emmons (2000), Zohar e Marshall (2000) e o diálogo com a epistemologia axiológica de Corbí (1983, 2021, 2022, 2023) evidenciaram que a IE pode ser situada como capacidade humana de construção de sentidos que se manifesta em contextos organizacionais marcados por volatilidade, complexidade e mudança acelerada.

A análise permitiu identificar que a IE pode atuar como competência transversal à gestão executiva, incidindo em três dimensões centrais: liderança, tomada de decisão e inovação. Na liderança, favorece a coerência entre valores pessoais e organizacionais, fortalecendo vínculos de confiança e engajamento coletivo. Na decisão, amplia a racionalidade instrumental ao integrar fatores éticos, culturais e humanos, fornecendo discernimento crítico em cenários de incerteza. Na inovação, sustenta ambientes colaborativos, abertos à diversidade e capazes de transformar erros em aprendizagens, favorecendo processos criativos em equipes e organizações.

Esta pesquisa adotou uma abordagem teórico-prática que combinou fundamentos epistemológicos e evidências empíricas exemplificativas, legitimando a IE como capacidade de construção de sentidos em diálogo com a QHP. Nessa perspectiva, a IE mostra-se recurso estratégico para integrar desempenho, bem comum e sustentabilidade, recolocando a espiritualidade no centro da gestão executiva como competência vital diante das crises axiológicas atuais. Como ensaio, o estudo não buscou testar hipóteses nem oferecer comprovações estatísticas, mas contribuir para a consolidação da IE como categoria acadêmica e abrir caminhos para investigações empíricas mais sistemáticas.

Não obstante, este estudo encontra limites que merecem ser reconhecidos. Por tratar-se de um ensaio teórico-prático, não buscou validar empiricamente o construto nem oferecer instrumentos de mensuração sistemáticos, o que demanda investigações posteriores. A proposição da IE como QHP, embora ofereça uma chave interpretativa consistente, exige aprofundamento para se traduzir em métricas organizacionais e práticas gerenciais replicáveis em diferentes contextos. Além disso, o recorte antropológico e não confessional adotado afasta o risco de reducionismo religioso, mas ainda pode suscitar questionamentos sobre a abrangência e a aplicabilidade universal da proposta, o que reforça a necessidade de pesquisas futuras.



#### 4 REFERÊNCIAS

- BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What VUCA really means for you. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 1/2, p. 27–42, 2014.
- BRENNAND, Edna Gusmão de Góes; VASCONCELOS, Giuliana Cavalcanti. O conceito de potencial múltiplo da inteligência de Howard Gardner para pensar dispositivos pedagógicos multimidiáticos. **Revista Ciências & Cognição**, Rio de Janeiro, V. 5, n. 2, p.19-35, 2005.
- BUSCH-JENSEN, P.; SCHRAUBE, E. Zooming in zooming out: analytical strategies of situated generalization in psychological research. In: **SUBJECTIVITY AND KNOWLEDGE**. Cham: Springer, 2019. p. 197-214. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29977-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29977-4_12).
- CARNEIRO, L. C.; SERAFIM, M. C.; TEZZA, R. Uma análise bibliométrica da relação entre ética e espiritualidade/religiosidade nas organizações. **RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, p. 1–18, 2018.
- CORBÍ, M. **Principles of an epistemology of values: the permutation of collective cohesion and motivation**. Cham: Springer, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23210-2>.
- CORBÍ, M. **Protocolos para la construcción de organizaciones creativas y de innovación: principios de epistemología axiológica 3**. [S. l.]: Ed. Bubok, 2015a. E-book.
- CORBÍ, Marià. **Análisis epistemológico de las configuraciones axiológicas humanas. La necesaria relatividad cultural de los sistemas de valores humanos: mitologías, ideologías, ontologías y formaciones religiosas**. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 1983.
- CORBÍ, Marià. **El camino interior más allá de las formas religiosas**. Barcelona: Ediciones del Bronce, 1996b. E-book.
- CORBÍ, Marià. **El conocimiento silencioso: las raíces de la cualidad humana**. Organização de Teresa Guardans. Barcelona: Fragmenta Editorial, 2016.
- CORBÍ, Marià. **El cultivo de la cualidad humana profunda en las sociedades de conocimiento globalizadas. Principios de Epistemología Axiológica 4**. Edició: Ed. Bubok, 2015b.
- CORBÍ, Marià. **El gran olvido: la gratuidad del vivir. Principios de epistemología axiológica 6**. Edició: Ed. Bubok, 2020c. E-book.
- CORBÍ, Marià. **El sentir hondo de la vida. Principios de epistemología axiológica 7**. Edició: Ed. Bubok, 2021. E-book.
- CORBÍ, Marià. **La construcción de los proyectos axiológicos colectivos**. Edició: Ed. Bubok, 2013a. E-book.
- CORBÍ, Marià. **La mente y la cualidad humana. Principios de epistemología axiológica 8**. Edició: Ed. Bubok, 2022. E-book.
- CORBÍ, Marià. **La sabiduría de nuestros antepasados para sociedades en tránsito. Principios de Epistemología Axiológica 2**. Edició: Ed. Bubok, 2013b. E-book.
- CORBÍ, Marià. **Las figuras de la dimensión absoluta. Principios de epistemología axiológica 9**. Edició: Ed. Bubok, 2023. E-book.
- CORBÍ, Marià. **Las sociedades de conocimiento y la calidad de vida. Principios de Epistemología Axiológica 5**. Edició: Ed. Bubok, 2017b. E-book.
- CORBÍ, Marià. **Para uma espiritualidade leiga: sem crenças, sem religiões, sem deuses**. Tradução de Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Paulus, 2010b.
- CORBÍ, Marià. **Proyectar la sociedad. Reconvertir la religión. Los nuevos ciudadanos**. Barcelona: Ed. Herder, 1992. E-book.
- CORBÍ, Marià. **Proyectos colectivos para sociedades dinámicas: Principios de epistemología axiológica**. Barcelona: Herder Editorial, 2020a. E-book.
- CROSSMAN, J. Alignment and misalignment in personal and organizational spiritual identities. **Identity**, v. 16, n. 3, p. 154–168, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/15283488.2016.1190726>.
- CUCARULL, Montserrat. Una invitación al desarrollo de la cualidad humana. In: ROBLES, J. Amando; GRANÉS, Marta (org.). **Más allá del tsunami cultural**: Marià Corbí, explorador libre de un tránsito





inaplazable. Barcelona: Bubok, 2011. p. 113-124.

DARBY, J.; FUGATE, B.; MURRAY, J. Interpretive research. **Approaches and Processes of Social Science Research**, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2018-0187>.

DE SOUZA, J. F. de. Feeling and making meaning. In: MARQUES, J. (ed.). **Encyclopedia of diversity, equity, inclusion and spirituality**. Cham: Springer, 2025. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-32257-0\\_231-1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-32257-0_231-1).

EMMONS, Robert A. Is spirituality an intelligence?: motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. **The International Journal For The Psychology of Religion**, Nova Jersey, v.10, n.1, p. 3-25, Nov. 2000.

EMMONS, Robert A. **The psychology of ultimate concerns**. New York: The Guilford Press, 1999.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 14, p. 693-727, Dec. 2003.

FRY, Louis W. (Jody); WIGGLESWORTH, Cindy Graves. Toward a theory of spiritual Intelligence and spiritual leader development. **International Journal on Spirituality and Organization Leadership**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 47-79, Jan. 2013.

GARDNER, Howard et al. **Inteligências múltiplas ao redor do mundo**. Tradução de Roberto Cataldo Costa, Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GARDNER, Howard. **Inteligência: um conceito reformulado**. Tradução de Adalgisa Campos da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas**. Tradução de Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.

GARDNER, Howard. **Frames of mind: the theory of multiple intelligences**. New York: Basic Books, 1993.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Tradução de Maria Adriana Veríssimo. Porto Alegre: Artmed, 1995.

GARDNER, Howard; KORNHABER, Mindy L.; WAKE, Warren K. **Inteligência: múltiplas perspectivas**. Tradução de Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artmed, 1998.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GU, Q.; HEMPEL, P.; YU, M. Tough love and creativity: how authoritarian leadership tempered by benevolence or morality influences employee creativity. **British Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 305-324, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12361>.

GUARDANS, TERESA. Presentación. In: CORBÍ Marià. *El conocimiento silencioso: las raíces de la cualidad humana*. Barcelona: Fragmenta Editorial, 2016. p.11-28.

HUNSAKER, W. Spiritual leadership and employee innovation. **Current Psychology**, v. 41, p. 5048–5057, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01011-9>.

JORGE, Diana Filipa Oliveira et al. Inteligência Espiritual: validação preliminar da versão portuguesa da Escala de Inteligência Espiritual Integrada (EIEI). **Aná. Psicológica** [online], Lisboa, v. 34, n. 3, p. 325-337, set. 2016.

KARAKAS, F. Spirituality and performance in organizations: a literature review. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 89–106, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>.

KING, D. B. **Rethinking claims of spiritual intelligence: a definition, model, and measure**. Thesis (Master) - Trent University, Faculty of Arts and Sciences, Ontario, Canada, 2008.

KRISNANDA, P.; SURYA, I. Effect of emotional and spiritual intelligence on transformational leadership and impact on employee performance. **International Research Journal of Management, IT and Social Sciences**, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21744/IRJMIS.V6N3.634>.

MILLAR, Carla; GROTH, Oliver; MAHON, John F. Management innovation in a VUCA world: challenges and recommendations. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 5–14, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>.

MOREIRA-ALMEIDA, Alexander. O crescente impacto das publicações em espiritualidade e saúde e o papel da Revista de Psiquiatria Clínica. **Rev. psiquiatr. clín.** São Paulo, v. 37, n. 2, fev. 2010.



- NASEL, D. D. **Spiritual orientation in relation to spiritual intelligence: a consideration of traditional christianity and new age/individualistic spirituality**. 2004. Thesis (Doctor Education) - The University of South Australia, Division of Education, Arts and Social Sciences, School of Psychology, Australia, 2004.
- OLIVEIRA, Márcia Regina de; JUNGES, José Roque. Saúde mental e espiritualidade/religiosidade: a visão de psicólogos. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.17, n. 3, set./dez. 2012.
- PAWAR, B. S. The relationship of individual spirituality and organizational spirituality with meaning and community at work: an empirical examination of the direct effects and moderating effect models. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 38, n. 7, p. 986–1003, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0014>.
- PHIPPS, K. Spirituality and strategic leadership: the influence of spiritual beliefs on strategic decision making. **Journal of Business Ethics**, v. 106, p. 177–189, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/S10551-011-0988-5>.
- POLIT, D.; BECK, C. Generalization in quantitative and qualitative research: myths and strategies. **International Journal of Nursing Studies**, v. 47, n. 11, p. 1451-1458, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004>.
- POOLE, E. Organisational spirituality—A literature review. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 4, p. 577–588, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9726-z>.
- RITZ, C. D. de A. **Eu sou sem religião: a fragilização da herança religiosa e a conservação da crença como elo de memória**. 2023. Tese (Doutorado em Ciências da Religião) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.
- ROBLES, J. Amando; GRANÉS, Marta (org.). **Más allá del tsunami cultural: Marià Corbí, explorador libre de un tránsito inaplazable**. Edició: Ed. Bubok, 2011. p. 49-67.
- ROCHA, R. G.; PINHEIRO, P. G. Organizational spirituality: concept and perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 1, n. 1, p. 1–12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04463-y>.
- ROTTERDAN, S. A. **À Igreja o armário: estudo do senso religioso de homens gays sem religião**. 2024. Tese (Doutorado em Ciências da Religião) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.
- ROTTERDAN, Sandson; SENRA, Flavio. O cristianismo não religioso de Gianni Vattimo: considerações para o senso religioso contemporâneo. **Religare**, Paraíba, v.12, n. 1, p. 96-127, jun. 2015.
- SARKAR, Abhijit. We live in a VUCA world: the importance of responsible leadership. **Development and Learning in Organizations**, v. 30, n. 3, p. 9–12, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>.
- SENRA, F.; SOUZA, J. F. de. Espiritualidad como cualidad humana y cualidad humana profunda en el pensamiento de Marià Corbí. **Theologica Xaveriana**, v. 71, p. 1–19, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11144/javeriana.tx71.echchp>.
- SENRA, Flavio. Espiritualidade e contemporaneidade. In: SENRA, Flavio; LOTT, Henrique; CAMPOS, Fabiano (org.). **Religião e contemporaneidade: atualidade do fenômeno religioso**. São Paulo: Fonte Editorial, 2017. p. 119-130.
- SILVA, Vera Lúcia Teixeira da; NISTA-PICCOLO, Vilma Leni. Dificuldade de aprendizagem na perspectiva das inteligências múltiplas: um estudo com um grupo de crianças brasileiras. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 23, n. 2, p. 191-211, 2010.
- SOUZA, J. F. de. **Espiritualidade nas organizações: análise partir da Epistemologia Axiológica de Marià Corbí**. 2024. 258 f. Dissertação (Tese em Ciências da Religião) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.
- TORRALBA ROSELLÓ, Francesc. **Inteligência Espiritual**. 4. ed. Tradução de João Batista Kreuch. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- VAN DER WALT, F.; DE KLERK, J. J. Workplace spirituality and job satisfaction. **Journal of Management, Spirituality and Religion**, v. 11, n. 1, p. 27–47, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/14766086.2013.801067>.
- VIEIRA, José Álvaro Campos. **Os sem-religião: aurora de uma espiritualidade não religiosa**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2018.





**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



WISEMAN, H.; WATTS, F. Spiritual intelligence: participating with heart, mind, and body. **Zygon**, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/zygo.12804>.

WOLMAN, Richard N. **Inteligência Espiritual**. Tradução de Geni Hirata. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

ZHANG, Y.; YANG, F. How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior.

**Personnel Review**, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/pr-07-2019-0346>.

ZOHAR, Danah; MARSHAL, Ian. **Capital espiritual: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais**. Tradução de Evelyn Kay Massaro. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. **QS: Inteligência Espiritual**. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Record, 2000.



## MARKETING E CONSUMO DE BEBIDAS AÇUCARADAS: IMPACTOS NA SAÚDE PÚBLICA E CAMINHOS PARA A SUSTENTABILIDADE

### Resumo

O consumo de bebidas açucaradas constitui um dos principais desafios para a saúde pública e para a sustentabilidade ambiental, estando associado ao aumento de doenças crônicas não transmissíveis (DCNTs) e à sobrecarga dos sistemas de saúde. Este artigo analisa de forma crítica como as estratégias de marketing influenciam o consumo desses produtos no Brasil e quais caminhos regulatórios e corporativos podem mitigar seus impactos. A pesquisa adota abordagem qualitativa e exploratória, baseada em revisão bibliográfica e documental de artigos científicos, relatórios técnicos, legislações e campanhas publicitárias. São discutidas as definições de marketing, o papel do composto mercadológico (4Ps) e o uso de estratégias emocionais e de neuropropaganda que aumentam a penetração das bebidas açucaradas, especialmente entre crianças e adolescentes. Também são abordadas políticas públicas, como a instituição do Imposto Seletivo (LC nº 214/2025), e iniciativas de marketing social e ESG que buscam promover hábitos saudáveis e reduzir externalidades ambientais. Os resultados apontam para a necessidade de alinhar regulação, educação alimentar e práticas empresariais responsáveis, destacando que a reorientação do *mix* de marketing pode favorecer escolhas mais saudáveis e reduzir os custos sociais e sanitários associados ao consumo excessivo de açúcar.

**Palavras-chave:** Marketing. Bebidas açucaradas. Saúde pública. Políticas públicas. Sustentabilidade.

### 1 INTRODUÇÃO

O consumo de bebidas açucaradas representa um dos principais desafios para a saúde pública contemporânea e para a sustentabilidade ambiental. Esses produtos — que incluem refrigerantes, sucos artificiais, energéticos e águas aromatizadas — são amplamente consumidos no Brasil e no mundo, contribuindo para uma ingestão de açúcares muito acima dos limites recomendados pela Organização Mundial da Saúde (OMS). De acordo com a OMS (2015), o consumo diário de açúcares adicionados não deve ultrapassar 10% do valor energético total da dieta, sendo ideal que permaneça abaixo de 5%. No entanto, pesquisas populacionais, como a Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF 2017-2018) do IBGE, indicam que a população brasileira excede esses limites, o que impacta diretamente o aumento da incidência de doenças crônicas não transmissíveis (DCNTs), como obesidade, diabetes tipo 2 e hipertensão, elevando os custos para os sistemas de saúde e reduzindo a qualidade de vida.

O marketing desempenha papel central nesse cenário, atuando como vetor de estímulo ao consumo e de formação de preferências alimentares, especialmente entre famílias de baixa renda. Campanhas publicitárias massivas, estratégias de patrocínio de eventos esportivos e culturais, uso de influenciadores digitais e design de embalagens atrativas são algumas das táticas empregadas pela indústria para ampliar o alcance das bebidas açucaradas e fidelizar



consumidores. Por outro lado, o marketing pode ser um importante aliado na promoção de hábitos saudáveis e do consumo consciente, quando pautado por princípios de responsabilidade social e alinhado a políticas públicas de educação alimentar e nutricional.

Este artigo busca analisar como o marketing influencia o consumo de bebidas açucaradas no Brasil e quais caminhos regulatórios e corporativos podem reduzir seus impactos em saúde e ambiente. Perguntas norteadoras: (i) quais estratégias de marketing sustentam a alta penetração das bebidas açucaradas? (ii) quais evidências relacionam seu consumo a DCNTs? (iii) quais políticas públicas e práticas de marketing sustentável são mais promissoras?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Bebidas açucaradas e saúde pública

As bebidas açucaradas — como refrigerantes, sucos líquidos e em pó, energéticos, águas aromatizadas, bebidas artificiais e bebidas esportivas — pertencem ao grupo dos alimentos ultraprocessados e constituem fontes relevantes de açúcares adicionados na dieta da população. De acordo com Monteiro et al. (2019), os alimentos ultraprocessados são produtos modificados pela indústria alimentícia, resultantes do fracionamento de alimentos integrais em substâncias, de modificações químicas, da combinação de ingredientes modificados ou não, do uso frequente de aditivos cosméticos e de embalagens sofisticadas.

Dessa forma, são produzidos itens hiperpalatáveis, altamente lucrativos, de longa durabilidade, prontos para o consumo e capazes de substituir alimentos in natura ou minimamente processados. Para isso, são empregados ingredientes que nunca ou raramente são utilizados em cozinhas domésticas, como xarope de milho, óleos hidrogenados e aditivos destinados a tornar o produto final mais palatável ou atraente (Monteiro et al., 2019).

Pacheco et al. (2024) destacam que o consumo de bebidas açucaradas (*sugar-sweetened beverages – SSBs*) exerce impacto negativo significativo sobre a saúde e está associado a um maior risco de desenvolvimento de doenças cardiovasculares, principal causa de mortalidade no mundo. Segundo os autores, esse efeito não se limita ao ganho de peso corporal decorrente do consumo excessivo de calorias, mas está relacionado também à alta concentração de carboidratos de rápida absorção presentes nesses produtos — como o açúcar e o xarope de milho rico em frutose — que elevam os níveis de glicose e insulina no sangue,



aumentando a carga glicêmica da dieta. Esse processo desencadeia respostas inflamatórias e eleva biomarcadores de inflamação sistêmica, fatores que contribuem para a aterosclerose e, consequentemente, para o risco de doenças cardiovasculares.

Outro ponto relevante do estudo é que a associação entre o consumo de SSBs e o risco cardiovascular foi observada independentemente dos níveis de atividade física dos participantes, o que indica que a prática regular de exercícios, embora benéfica para a saúde geral, não elimina os riscos cardiovasculares associados ao consumo frequente dessas bebidas. Os achados reforçam as recomendações de limitar o consumo de bebidas açucaradas, inclusive entre indivíduos fisicamente ativos.

O consumo de bebidas açucaradas no Brasil apresenta níveis preocupantes em diferentes faixas etárias, indicando um padrão de consumo que começa cedo e se mantém ao longo da vida. Essa alta ingestão contribui para o aumento de doenças crônicas não transmissíveis e outros agravos à saúde, tornando-se um problema prioritário para a saúde pública. A Figura 1 ilustra o panorama atual de consumo de refrigerantes no país e destaca os riscos associados ao excesso de açúcar na dieta.

**Figura 1** – Panorama do consumo de refrigerantes e riscos associados ao excesso de açúcar no Brasil



Fonte: IECS (2020).

Os dados apresentados revelam que o consumo diário de refrigerantes é um hábito amplamente disseminado, inclusive entre crianças menores de dois anos, o que é particularmente preocupante, visto que essa fase é fundamental para a formação de hábitos alimentares saudáveis. Além disso, a relação entre o consumo de bebidas açucaradas e o aumento do risco de cáries, obesidade, diabetes, doenças cardiovasculares e morte prematura



reforça a necessidade de estratégias integradas de prevenção. Medidas como a rotulagem nutricional clara, a regulação da publicidade e a implementação de programas de educação alimentar podem contribuir para reduzir a exposição da população a esses produtos e incentivar escolhas mais saudáveis.

De acordo com o IBGE (2020), a ingestão de açúcar permanece acima do recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), apesar de pequenas reduções observadas nos últimos anos, caindo de 90,8% em 2008 para 85,4% em 2017. A OMS (2015) recomenda que o consumo diário de açúcares adicionados não ultrapasse 10% do valor energético total da dieta, sendo ideal que se mantenha abaixo de 5%. O consumo excessivo de bebidas açucaradas no Brasil está fortemente associado ao aumento de doenças crônicas não transmissíveis, como obesidade, diabetes tipo 2 e hipertensão arterial, que figuram entre os maiores desafios para os sistemas de saúde pública.

A Figura 2 mostra que o impacto do consumo de bebidas açucaradas vai muito além de uma simples questão alimentar, configurando-se como um grave problema de saúde pública no Brasil, com repercussões epidemiológicas e econômicas expressivas. O Instituto de Efectividad Clínica y Sanitaria (IECS, 2020) aponta que o consumo regular desses produtos está diretamente associado ao aumento dos casos de obesidade, sobrepeso e doenças crônicas não transmissíveis. Para compreender esse problema no contexto brasileiro, a figura apresenta dados relevantes sobre os efeitos anuais do consumo de bebidas açucaradas na população.

**Figura 2** – Impactos anuais do consumo de bebidas açucaradas na saúde da população brasileira



Fonte: IECS (2020).



A análise da Figura 2 revela que o consumo de bebidas açucaradas está fortemente associado ao agravamento de problemas de saúde pública no Brasil. Os dados apresentam a contribuição significativa dessas bebidas para o aumento de doenças crônicas não transmissíveis e de mortes evitáveis, reforçando a urgência de políticas integradas de prevenção. Esse cenário destaca a importância de medidas regulatórias, campanhas de educação alimentar e estratégias de marketing voltadas à redução do consumo desses produtos, com o objetivo de mitigar seus impactos sobre a saúde coletiva. De acordo com o Instituto de Efectividad Clínica y Sanitaria (IECS, 2020), o Sistema Único de Saúde (SUS) gasta cerca de R\$ 2,995 bilhões por ano no cuidado de doenças associadas ao consumo de bebidas açucaradas, o que representa aproximadamente 0,44% de todo o orçamento anual destinado à saúde no Brasil. Esses números reforçam que o enfrentamento desse problema deve ser tratado como prioridade para a sustentabilidade do sistema de saúde.

De acordo com o IECS (2020), há uma associação clara entre a exposição à publicidade de alimentos não saudáveis e o aumento de problemas de saúde. Utilizando diversas estratégias de marketing, as empresas que comercializam bebidas açucaradas incentivam o consumo, tendo como principais alvos crianças e adolescentes, que são atraídos por campanhas com desenhos coloridos, personagens infantis e atletas. O Instituto ressalta que a proibição da publicidade, promoção e patrocínio dessas bebidas pode ser uma medida eficaz para reduzir seu consumo. Além do impacto direto sobre os gastos do Sistema Único de Saúde (SUS), o consumo de bebidas açucaradas gera efeitos ambientais e custos sociais significativos, entre os quais se destacam a perda de produtividade decorrente do adoecimento da população, o aumento da geração de resíduos sólidos urbanos e os impactos de todo o ciclo de produção, distribuição e descarte de embalagens.

Diante desse panorama, fica evidente que o consumo de bebidas açucaradas não é apenas resultado de escolhas individuais, mas de um contexto social e mercadológico que favorece sua ampla disseminação. Para compreender por que esses produtos continuam tão presentes na dieta da população, é necessário analisar o papel desempenhado pelas estratégias de marketing na formação de preferências e hábitos de consumo. A próxima seção explora o conceito de marketing e suas principais definições, destacando como ele influencia o comportamento do consumidor e contribui tanto para a manutenção do problema quanto para potenciais soluções voltadas à promoção de hábitos mais saudáveis.





## 2.2 Definições e perspectivas de marketing

O marketing é um dos conceitos centrais para a administração e gestão de organizações, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Ao longo das décadas, o entendimento de marketing evoluiu de uma visão restrita, voltada apenas para a venda, para uma abordagem mais abrangente, que considera o papel social, econômico e estratégico dessa prática. Este capítulo apresenta as principais definições de marketing, buscando esclarecer sua natureza multifacetada.

A pesquisa de Pereira, Toledo e Toledo (2009), sob a perspectiva histórica, apresenta o marketing como uma disciplina que se originou como um ramo da Economia Aplicada, sendo gradualmente convertida em uma disciplina de gestão voltada à engenharia para o aumento de vendas e, por fim, assumindo o caráter de uma Ciência do Comportamento Aplicada. Essa trajetória histórica mostra que o marketing deixou de ser apenas uma função voltada ao escoamento de produtos para tornar-se uma área estratégica, dedicada ao estudo sistemático do comportamento do consumidor e à criação de valor para todos os *stakeholders*. Esses *stakeholders* incluem clientes, funcionários, fornecedores, governos e a sociedade em geral, que são impactados pelas decisões de marketing e também influenciam as estratégias empresariais. Tal mudança reflete o amadurecimento da disciplina, que passou a integrar conhecimentos de psicologia, sociologia e economia, reforçando seu papel como ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional e para a compreensão das dinâmicas sociais de consumo.

Para a *American Marketing Association* (2025), marketing é, ao mesmo tempo, uma atividade e um conjunto de conhecimentos relacionados aos processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham algum valor entre os consumidores, clientes, parceiros e sociedade. Essa concepção reforça que o marketing vai além da mera promoção ou venda de produtos; ele engloba um conjunto de atividades interdependentes voltadas à criação de valor e ao estabelecimento de relações duradouras com os diferentes públicos envolvidos.

Sob a ótica social, o marketing é entendido como um fenômeno que ultrapassa os limites da organização, promovendo trocas que geram benefícios coletivos. Kotler e Keller (2012) trazem para essa discussão o conceito de marketing social, caracterizado como um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e livre troca de produtos de valor entre si. Essa definição enfatiza o papel do marketing como mecanismo de integração entre necessidades humanas e soluções de



mercado, contribuindo para a melhoria do bem-estar social e a elevação do padrão de vida das pessoas.

Kotler e Keller (2012) apontam que o marketing pode ser resumido como o processo de suprir necessidades humanas e sociais, enfatizando seu caráter lucrativo e de geração de valor. Para os autores, a essência do marketing está em alinhar os interesses dos consumidores com os da organização, de modo que o atendimento às necessidades do mercado proporcione benefícios mútuos, garantindo tanto a satisfação do cliente quanto a sustentabilidade do negócio.

Levitt (1960) argumenta que muitas empresas sofrem de miopia em marketing ao definirem seu negócio de maneira excessivamente restrita, concentrando-se em seus produtos em vez de nas necessidades dos clientes. O autor utiliza o exemplo das ferrovias, que perderam espaço no mercado não porque a demanda por transporte tivesse diminuído, mas porque se viam como empresas ferroviárias, e não como companhias de transporte. Essa visão limitada impediu que percebessem novas oportunidades de atender às necessidades de mobilidade de seus consumidores. Para o autor, qualquer indústria deve começar pelo cliente e por suas necessidades, desenvolvendo suas atividades de forma reversa — do mercado para a produção —, de modo a oferecer soluções adequadas às expectativas do consumidor. Assim, a função essencial de uma organização não é simplesmente fabricar bens ou serviços, mas conquistar e manter clientes, criando condições que os levem a querer se relacionar continuamente com a empresa.

Peter Drucker (2008) complementa essa perspectiva ao afirmar que o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua, pois o produto ou serviço deve ser tão bem ajustado às necessidades do cliente que se venda sozinho. Essa visão reforça a centralidade do cliente na formulação das estratégias empresariais e a necessidade de integração do marketing a todas as áreas da organização. Nessa mesma linha, Perreault e McCarthy (2002) contribuem ao sistematizar o composto de marketing — os conhecidos 4Ps —, que abrangem Produto (*Product*), Praça ou distribuição (*Place*), Promoção (*Promotion*) e Preço (*Price*). Esse modelo gerencial permite operacionalizar a criação de valor de forma estratégica e coerente com as necessidades do mercado, colocando o cliente no centro como alvo de todas as decisões de marketing, conforme ilustra a Figura 3.



**Figura 3** – Estratégia de marketing mostrando os quatro Ps



Fonte: Perreault e McCarthy (2002, p. 48).

A Figura 3 mostra que o marketing pode ser reduzido em quatro grandes variáveis — Produto, Praça ou distribuição, Promoção e Preço — que, de forma integrada, orientam as decisões estratégicas da organização. O produto representa o bem ou serviço oferecido ao mercado, incluindo aspectos como design, qualidade, embalagem e garantias. A praça (ou distribuição) envolve todas as decisões necessárias para disponibilizar o produto ao cliente no momento e local adequados, abrangendo canais de distribuição, logística e localização dos pontos de venda. A promoção compreende as atividades de comunicação destinadas a informar, persuadir e lembrar o consumidor sobre o produto ou serviço, englobando propaganda, promoção de vendas, marketing digital, relações públicas e força de vendas. Por fim, o preço corresponde à definição do valor monetário que o cliente pagará, considerando estratégias de precificação, descontos, prazos e condições de pagamento. Juntas, essas variáveis são articuladas de modo a colocar o cliente no centro das decisões, garantindo que a oferta seja relevante, acessível, atrativa e competitiva.

As definições apresentadas mostram que o marketing é uma disciplina ampla e dinâmica, que abrange aspectos sociais, econômicos e estratégicos. Ele pode ser entendido simultaneamente como um processo social, uma função organizacional e um sistema de criação de valor. Mais do que vender produtos, o marketing busca conhecer e compreender profundamente o cliente, para que os bens e serviços sejam desenvolvidos de forma a atender suas necessidades de maneira eficiente e sustentável. Dessa forma, o marketing se consolida como um elemento essencial para a competitividade organizacional e para o bem-estar da sociedade. Compreender essas definições permite visualizar de forma mais clara como o



marketing influencia, de maneira prática, o comportamento de consumo, sobretudo no contexto das bebidas açucaradas.

### 2.3 Estratégias de marketing e formação de preferências

O marketing desempenha papel central no estímulo ao consumo de bebidas açucaradas, atuando de forma especialmente eficaz entre crianças e adolescentes, considerados grupos mais vulneráveis às estratégias persuasivas. Para alcançar esse público, a indústria recorre a campanhas publicitárias de grande alcance em televisão, rádio, mídias sociais e plataformas de streaming, além de patrocinar eventos esportivos e culturais que associam a marca a valores positivos, como lazer, juventude e desempenho. O uso de influenciadores digitais também se destaca como ferramenta de aproximação, criando identificação e engajamento com os consumidores. Soma-se a isso o design de embalagens atrativas, que exploram cores vibrantes, personagens e apelos emocionais, tornando o produto mais desejável e reforçando a presença da marca no imaginário coletivo.

Essas estratégias de marketing encontram ainda maior eficácia quando articuladas à lógica da convergência midiática. Como destacam Lavareda e Castro (2017), a revolução do conhecimento estabeleceu um diálogo entre diversas plataformas, tornando assistir a uma série em um tablet equivalente a assistir televisão, ou ler notícias em redes sociais equivalente a ler um jornal impresso. Nesse contexto, as campanhas publicitárias buscam aproveitar o uso simultâneo e complementar dessas plataformas para potencializar seu alcance e criar experiências integradas de consumo.

Além disso, o paradigma tradicional da persuasão, baseado apenas em argumentos racionais, foi substituído por uma abordagem que explora emoções e mecanismos inconscientes de tomada de decisão. Os avanços da neurociência revelaram que nossos sentidos captam milhões de bits de informação por segundo, mas apenas uma fração mínima é processada conscientemente. Isso significa que a maior parte das escolhas de consumo ocorre de forma automática, guiada pelo inconsciente emocional. Por isso, a chamada neuropropaganda procura conectar mensagens mercadológicas diretamente ao sistema límbico do consumidor, disparando emoções antes que a via racional possa intervir (Lavareda; Castro, 2017).

Outro aspecto relevante é o papel da amígdala, estrutura cerebral que funciona como um radar de perigo, levando o consumidor a reagir emocionalmente diante de estímulos.



Notícias negativas sobre determinados alimentos, por exemplo, tendem a reduzir significativamente as vendas, mostrando que o componente emocional supera tentativas de racionalização feitas pelas empresas. Assim, uma campanha publicitária bem-sucedida é aquela capaz de dominar o emocional do consumidor, reduzindo sua resistência racional e despertando sentimentos de prazer e desejo em frações de segundo (Lavareda; Castro, 2017).

Um exemplo prático é o anúncio de Natal da Coca-Cola, que combina o espírito comunitário com referências ao filme *Mary Poppins* (1964) por meio de uma releitura da música *Chim Chim Cher-ee*. O enredo apresenta um garoto que vive em um prédio sem chaminés e mobiliza seus vizinhos para preparar uma surpresa de fim de ano para a moradora mais solitária do edifício. O presente consiste em um convite para que ela participe de uma ceia de Natal, associando a bebida às refeições e a momentos de celebração. A campanha transmite uma mensagem de unidade, inclusão e valorização da vida em comunidade (Dentsu Creative UK, 2021).

Dessa forma, Lavareda e Castro (2017) concluem que o elo emocional é fortalecido não apenas pela mensagem, mas também por elementos sensoriais como cores, formatos e identidade visual. A Coca-Cola, por exemplo, consolidou sua posição no mercado ao investir em uma garrafa icônica e inconfundível, criada em 1915, que se tornou símbolo de reconhecimento global. As cores também exercem influência decisiva, preparando o cérebro para o sabor que virá e associando as marcas a sensações específicas, o que explica sua importância na indústria de alimentos e bebidas. Com base nas definições apresentadas, é possível compreender como o marketing se materializa em estratégias práticas que influenciam escolhas de consumo. Na seção seguinte, discutem-se essas estratégias no contexto específico das bebidas açucaradas.

## 2.4 Marketing social e promoção de hábitos saudáveis

O marketing não é, por natureza, apenas um instrumento de estímulo ao consumo de produtos potencialmente nocivos. Ele também pode ser utilizado para promover escolhas alimentares mais saudáveis e comportamentos que favoreçam o bem-estar coletivo. O conceito de marketing social envolve o uso de técnicas de marketing para influenciar comportamentos de indivíduos e grupos de forma a melhorar sua qualidade de vida e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.



Kotler e Keller (2012) observam que muitas empresas combinam iniciativas de responsabilidade social corporativa com atividades de marketing com objetivos não econômicos relacionados com o bem-estar social utilizando os recursos da empresa e/ou de seus sócios. Dentro dessa perspectiva, destaca-se o *marketing de causas*, que relaciona as contribuições da empresa em prol de determinada causa com a disposição dos clientes em manter transações com a marca, gerando receita e impacto social positivo.

Os autores defendem que um programa bem-sucedido de *marketing de causas* pode: melhorar o bem-estar social; gerar posicionamento de marca diferenciado; criar fortes laços com o consumidor; aprimorar a imagem pública da empresa; produzir boa reputação; elevar o moral interno e incentivar os funcionários; impulsionar vendas; e aumentar o valor de mercado da empresa.

A adoção de estratégias de marketing social pode, portanto, beneficiar tanto a sociedade quanto as empresas, criando valor compartilhado. Programas bem planejados têm potencial para desenvolver conscientização, melhorar a imagem da marca, aumentar a credibilidade, evocar sentimentos, criar senso de comunidade e obter compromisso do consumidor (Kotler; Keller, 2012). Isso significa que, ao apoiar causas relacionadas à saúde pública — como a redução do consumo excessivo de açúcares —, empresas do setor de bebidas podem fortalecer sua reputação e, ao mesmo tempo, contribuir para um futuro mais sustentável.

Muitas empresas já reconhecem que uma postura socialmente responsável e capaz de inovar em soluções e valores proporcionam maiores probabilidades de sucesso. Essa visão reforça a ideia de que o marketing social não deve ser visto apenas como custo, mas como investimento estratégico.

No contexto das bebidas açucaradas, campanhas educativas e parcerias público-privadas podem incentivar o consumo de água potável e de alimentos in natura, além de conscientizar a população sobre os riscos do excesso de açúcar na dieta. Tais iniciativas, alinhadas a políticas públicas de educação alimentar e nutricional, têm o potencial de mitigar os impactos epidemiológicos e econômicos associados ao consumo desses produtos e de promover uma mudança cultural rumo a hábitos de vida mais saudáveis.





## 2.5 Políticas públicas e regulação do consumo de bebidas açucaradas

A crescente associação entre o consumo de bebidas açucaradas e o aumento da incidência de doenças crônicas não transmissíveis, como obesidade, diabetes tipo 2, doenças cardiovasculares e acidente vascular cerebral (AVC), evidencia a necessidade de políticas públicas que enfrentem esse problema de forma estruturada e intersetorial. Estudos como os de Pacheco et al. (2024) e do IECS (2020) mostram que o consumo de duas ou mais porções diárias dessas bebidas eleva significativamente o risco de morte prematura, representando não apenas uma questão de saúde individual, mas um desafio coletivo e econômico para o sistema de saúde.

O enfrentamento desse problema encontra obstáculos decorrentes da forte atuação da indústria de bebidas açucaradas no campo político e econômico. De acordo com Carpenter (2025), as grandes corporações desenvolvem campanhas publicitárias que associam seus produtos a valores de felicidade, juventude e sucesso, criando uma aura de bondade que mascara os riscos à saúde. Além disso, essas empresas buscam suprimir vozes críticas e destacar pessoas alinhadas aos seus interesses no debate público, influenciando narrativas e retardando mudanças regulatórias. Outro fator importante é a interferência política e econômica: há registros de vínculos entre empresas e formuladores de políticas, inclusive com doações eleitorais e lobby para evitar o pagamento de tributos ou regulamentações restritivas. Incentivos fiscais historicamente concedidos ao setor também contribuem para manter o preço desses produtos artificialmente baixos, estimulando seu consumo.

Nos últimos anos, o Brasil avançou na formulação de políticas voltadas para a regulação do consumo de bebidas açucaradas. A Lei Complementar nº 214/2025 (Brasil, 2025) instituiu o Imposto Seletivo sobre bens e serviços prejudiciais à saúde ou ao meio ambiente, incluindo bebidas adoçadas com açúcar. A alíquota foi fixada em 32% e entrará em vigor a partir de 2027, buscando desestimular o consumo e gerar recursos que podem ser reinvestidos em programas de prevenção de doenças e promoção de saúde.

Experiências anteriores demonstram que a regulação enfrenta desafios políticos e jurídicos. A Lei nº 14.855/2005, do Estado do Paraná, proibiu a venda de refrigerantes em escolas públicas, mas foi questionada judicialmente. Em 2007, a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas (ABIR) contestou a constitucionalidade da lei e alegou prejuízos ao setor, por meio do Recurso Ordinário em Mandado de Segurança (RMS) nº 24.167. O provimento foi negado, por unanimidade, pelos



ministros do STJ. Esse julgado demonstra que a tentativa de limitar o acesso a essas bebidas enfrenta resistência da indústria e necessita de base legal robusta para ser efetiva.

O processo de regulação do consumo de bebidas açucaradas no Brasil pode ser analisado à luz do ciclo de políticas públicas, que envolve as etapas de identificação do problema, formulação, implementação e avaliação. Atualmente, o país encontra-se na fase de implementação, com a tributação seletiva programada para vigorar em 2027. A etapa de avaliação de impacto, entretanto, ainda não foi iniciada e será importante para medir os resultados da política, verificando se houve redução efetiva no consumo e na incidência de doenças crônicas.

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2015) recomenda que os governos adotem um conjunto de medidas integradas para reduzir o consumo populacional de açúcares adicionados, com foco em intervenções baseadas em evidências. Entre as ações propostas, destacam-se a reformulação de alimentos e bebidas para redução gradual do teor de açúcar e a definição de padrões nutricionais rigorosos para todos os produtos oferecidos em instituições públicas, como escolas e hospitais, a fim de promover ambientes alimentares mais saudáveis. A OMS (2015) e IECS (2019) defendem a restrição da promoção e da publicidade de produtos com alto teor de açúcar, sobretudo as bebidas adoçadas, em todas as plataformas de mídia e em estratégias de patrocínio, de forma a proteger crianças e adolescentes da exposição excessiva a mensagens que estimulam o consumo. Complementarmente, recomenda-se o uso de perfis nutricionais claros para classificar produtos ricos em açúcar, bem como a eliminação de subsídios que favorecem sua produção e a implementação de impostos seletivos sobre bebidas açucaradas e outros produtos com adição de açúcar, medida que já demonstrou eficácia na redução do consumo em diversos países. Além disso, OMS (2015) ressalta a importância de ações educativas e de capacitação profissional, garantindo que profissionais de saúde, educação e comunicação possam orientar escolhas alimentares conscientes e que a população tenha acesso a informações acessíveis e de qualidade sobre os riscos do consumo excessivo de açúcar.

## **2.6 Sustentabilidade e o papel do marketing**

A relação entre marketing e sustentabilidade é um campo crescente de interesse, especialmente no setor de bebidas açucaradas, onde os impactos ambientais, sociais e de saúde pública são expressivos. As empresas enfrentam o desafio de alinhar suas estratégias de



crescimento com demandas por responsabilidade socioambiental, ao mesmo tempo em que precisam responder às expectativas de consumidores, governos e investidores. Nesse cenário, a Ambev se destaca como um exemplo de como o marketing pode ser utilizado para promover valor compartilhado, incentivar o consumo responsável e reforçar compromissos com o desenvolvimento sustentável.

O Relatório ESG 2022 da Ambev demonstra que a empresa adota uma abordagem estratégica para integrar os pilares ambiental, social e de governança (ESG) à sua operação. A companhia segue as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI – Standards 2021), o que garante maior transparência e comparabilidade de seus resultados.

No aspecto ambiental, a Ambev assinou o *The Climate Pledge*, comprometendo-se a atingir a descarbonização total até 2040, com resultados já perceptíveis: 11 plantas tornaram-se carbono neutro e houve redução de mais de 40% das emissões de CO<sub>2</sub> no período de 2017 a 2022.

Além disso, a empresa alcançou a meta de operar todas as suas cervejarias com 100% de energia elétrica proveniente de fontes renováveis, demonstrando que práticas sustentáveis podem ser incorporadas de forma robusta ao modelo de negócios.

Outro ponto de destaque é a busca por soluções inovadoras para reduzir o impacto ambiental. A Ambev desenvolve embalagens com plástico PEF 100% reciclável, com o objetivo de eliminar a poluição plástica até 2025, além de iniciativas que promovem a reciclagem e reutilização de embalagens.

Esses avanços são comunicados de forma estratégica ao público, fortalecendo a percepção de responsabilidade ambiental da marca e influenciando escolhas de consumo mais conscientes.

O relatório aponta que o processo de tomada de decisão é guiado por escuta ativa e mapeamento de *stakeholders*, incluindo consumidores, colaboradores, parceiros comerciais, jornalistas e acadêmicos, permitindo alinhar as metas empresariais às expectativas sociais.

Entre as iniciativas de impacto social, destaca-se o programa BORA, que busca impactar positivamente 5 milhões de pessoas até 2032, por meio de ações de inclusão produtiva e desenvolvimento de comunidades vulneráveis.

Além disso, a Ambev utiliza campanhas de marketing para estimular o consumo responsável, integrando mensagens de conscientização às experiências de marca. Essa



estratégia reforça o posicionamento de que a sustentabilidade não é apenas um imperativo ético, mas também uma ferramenta de diferenciação competitiva.

O marketing da Ambev vai além da promoção de produtos. Ele é utilizado para cocriação de valor com consumidores, buscando criar experiências que unem celebração, cultura e responsabilidade social. Um exemplo é o uso de grandes eventos, como a Copa do Mundo 2022, para associar a marca a momentos de confraternização, mas também reforçar mensagens de inclusão e consumo moderado.

Ao vincular estratégias de comunicação a causas sociais e ambientais, a empresa fortalece sua reputação e fideliza consumidores que valorizam marcas engajadas com a sustentabilidade.

Por fim, o relatório demonstra que é possível aliar crescimento econômico e práticas ESG, como evidenciado pelo lucro ajustado de R\$ 15,17 bilhões em 2022, ao mesmo tempo em que expande projetos de descarbonização, inclusão social e inovação em embalagens.

Essa conciliação reforça que o marketing sustentável pode ser um diferencial estratégico, contribuindo para a perenidade do negócio e para o bem-estar coletivo. Em síntese, práticas de ESG e marketing responsável mostram-se capazes de mitigar externalidades e fomentar valor compartilhado. Contudo, para além das iniciativas voluntárias, permanece a necessidade de arcabouço regulatório e vigilância social que assegurem transparência, metas verificáveis e coerência entre discurso e prática. A seguir, detalha-se a metodologia adotada para estruturar a análise apresentada neste artigo.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, adequada ao objetivo de analisar criticamente a influência do marketing no consumo de bebidas açucaradas, bem como seus impactos para a saúde pública, o meio ambiente e as políticas de sustentabilidade. A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pelo caráter interpretativo da investigação, que busca compreender fenômenos sociais complexos — como a formação de preferências de consumo e as estratégias de comunicação mercadológica — a partir de múltiplas fontes de evidência.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Trata-se de um estudo baseado em revisão bibliográfica e documental, realizado a



partir da análise de literatura científica, relatórios técnicos e documentos institucionais que abordam o tema. Essa estratégia permitiu integrar diferentes perspectivas teóricas — como marketing, saúde pública, neurociência do consumo e políticas públicas — em uma visão crítica e interdisciplinar.

### 3.2 Fontes de Dados

Foram utilizadas fontes nacionais e internacionais, incluindo:

- Literatura científica: artigos de periódicos (como *American Journal of Clinical Nutrition* e *Revista de Saúde Pública*), capítulos de obras clássicas (Kotler & Keller, Drucker, Levitt, Perreault & McCarthy) e estudos conceituais sobre marketing social e comportamento do consumidor.
- Relatórios técnicos: documentos produzidos por instituições como o Instituto de Efectividad Clínica y Sanitaria (IECS, 2020), a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2015) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que oferecem dados epidemiológicos e econômicos sobre o consumo de bebidas açucaradas.
- Fontes institucionais e legais: análise de leis e políticas públicas, como a Lei Complementar nº 214/2025, que institui o Imposto Seletivo sobre produtos prejudiciais à saúde, e casos judiciais envolvendo tentativas de regulação do consumo de refrigerantes em escolas públicas.
- Relatos de mídia e marketing corporativo: campanhas publicitárias da Coca-Cola, como o comercial *Chimney*, além de análises críticas de Murray Carpenter (2025), que denunciam estratégias de desinformação e impactos socioambientais da indústria de bebidas.

### 3.3 Limitações do Estudo

Por se tratar de uma pesquisa de caráter bibliográfico, os resultados dependem da qualidade e disponibilidade das fontes consultadas, não incluindo dados primários de consumo ou entrevistas com *stakeholders*. Além disso, embora o estudo integre a dimensão ambiental — com base em Carpenter (2025) e em análises sobre poluição plástica e cadeias globais de produção —, essa não foi a ênfase principal dos trabalhos revisados, o que indica



uma oportunidade para pesquisas futuras sobre os impactos ambientais da indústria de bebidas açucaradas no Brasil.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÕES

As evidências compiladas indicam associação consistente entre o consumo de bebidas açucaradas e a incidência de doenças crônicas não transmissíveis (DCNTs) no Brasil, com custos anuais relevantes ao SUS. Pacheco et al. (2024) reforça que o risco cardiovascular permanece elevado mesmo entre indivíduos fisicamente ativos, sugerindo que a redução de SSBs é um determinante específico de proteção, não substituível apenas por atividade física.

A literatura de marketing explica por que as bebidas açucaradas alcançam penetração tão ampla: Promoção intensiva e Praça capilar (dos 4Ps) se combinam a apelos emocionais e narrativas de celebração, pertencimento e desempenho. À luz de Levitt (1960) e Drucker (2008), a orientação ao cliente, quando focada apenas em prazer imediato, pode reforçar escolhas de alto risco sanitário; por outro lado, a mesma lógica pode ser redirecionada para valor social (p.ex., campanhas pró-água, reformulação de açúcares, rotulagem clara). Evidências do IECs (2019; 2020) mostram que publicidade e patrocínio amplificam a demanda, em especial entre crianças e adolescentes — público de maior vulnerabilidade cognitiva e emocional.

As recomendações da OMS (2015) — tributação seletiva, restrição de publicidade, padrões nutricionais em ambientes públicos, educação e perfis nutricionais — estão alinhadas à experiência internacional e às medidas brasileiras em curso (LC 214/2025). A confirmação judicial de restrições em escolas (caso ABIR vs. PR) ilustra viabilidade legal, embora a literatura sobre economia política do setor aponte pressões e táticas de reputação para retardar mudanças (Carpenter, 2025).

Iniciativas ESG (ex.: energia renovável, metas de carbono, economia circular) comunicadas via marketing podem gerar valor compartilhado e diferenciar marcas. Contudo, permanecem desafios de verificação externa e coerência entre discurso e prática; recomenda-se transparência, metas mensuráveis e auditoria independente para evitar *greenwashing* e assegurar impactos reais na saúde e no ambiente.

Para gestores, reorientar o *mix* de marketing — produto (reformulação), preço (evitar promoções que barateiem açúcar), praça (ambientes saudáveis) e promoção (comunicação responsável) — é central. Para formuladores, a prioridade recai em implementar e avaliar a





tributação seletiva, restringir publicidade a públicos vulneráveis, padronizar rótulos/alertas e fortalecer educação alimentar, com monitoramento de indicadores (consumo, DCNTs e resíduos).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada apontou que o consumo de bebidas açucaradas no Brasil permanece elevado e associado ao aumento de doenças crônicas não transmissíveis, como obesidade, diabetes tipo 2 e doenças cardiovasculares, gerando impactos significativos sobre a saúde pública e sobre o orçamento do Sistema Único de Saúde. Verificou-se que as estratégias de marketing, baseadas no uso intensivo de promoção, design de embalagens atrativas e apelos emocionais, desempenham papel central na manutenção desse padrão de consumo, especialmente entre crianças e adolescentes. Por outro lado, identificou-se que as mesmas ferramentas mercadológicas podem ser utilizadas para fomentar escolhas alimentares mais saudáveis, quando orientadas por princípios de marketing social e responsabilidade corporativa.

Os resultados da pesquisa confirmam os objetivos propostos, ao relacionar o papel do marketing com a formação de preferências de consumo e ao apresentar caminhos regulatórios e corporativos para mitigação de impactos. As medidas de regulação, como a tributação seletiva prevista na Lei Complementar nº 214/2025, e as iniciativas ESG das empresas do setor demonstram potencial para reduzir o consumo de açúcar e promover sustentabilidade.

Como limitações, destaca-se a natureza bibliográfica do estudo, que não incluiu pesquisa de campo nem dados primários de consumo, o que restringe a generalização dos achados. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos empíricos com análises longitudinais, entrevistas com *stakeholders* da indústria e investigações sobre o impacto de políticas fiscais e campanhas educativas na mudança de comportamento do consumidor.

## 6 REFERÊNCIAS

AMBEV S.A. **Relato anual e ESG 2022**. São Paulo: Ambev S.A., 2023. Disponível em: [https://ambev.com.br/sites/g/files/wnfebl5836/files/2023-05/Relat%C3%B3rio%20ESG%202022\\_0.pdf](https://ambev.com.br/sites/g/files/wnfebl5836/files/2023-05/Relat%C3%B3rio%20ESG%202022_0.pdf). Acesso em: 19 set. 2025.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **What Is Marketing?** — The Definition of



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Marketing — AMA. 2025. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. **Consumo de gorduras saturadas cai em dez anos, mas ingestão de açúcar e sal ainda é alta.** Agência de Notícias, 21 ago. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28647-consumo-de-gorduras-saturadas-cai-em-dez-anos-mas-ingestao-de-acucar-e-sal-ainda-e-alta>. Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar n.º 214, de 16 de janeiro de 2025.** Institui o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), a Contribuição Social sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto Seletivo (IS); cria o Comitê Gestor do IBS e altera a legislação tributária. Publicado no Diário Oficial da União em 16 jan. 2025. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp214.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp214.htm). Acesso em: 16 jul. 2025.

CARPENTER, Murray. **Sweet and deadly:** how Coca-Cola spreads disinformation and makes us sick. Cambridge: The MIT Press, 2025.

COCA-COLA. **Coca-Cola:** Chimney (Real Magic). YouTube, 16 nov. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0UUpyKFPimY>. Acesso em: 08 set. 2025.

DENTSU CREATIVE UK. **Coca-Cola comes down the chimney in Christmas ad from DentsuMB UK.** Little Black Book, 4 nov. 2021. Disponível em: <https://lbbonline.com/news/coca-cola-comes-down-the-chimney-in-christmas-ad-from-dentsumb-uk>. Acesso em: 7 set. 2025.

DRUCKER, Peter F. **Management.** Revised Edition. New York: HarperCollins, 2008. Disponível em: <https://cssplatformbytha.com/wp-content/uploads/2024/10/Management-Peter-F.-Drucker.pdf>. Acesso em: 05 set. 2025.

INSTITUTO DE EFECTIVIDAD CLÍNICA Y SANITARIA (IECS). **O lado oculto das bebidas açucaradas no Brasil:** carga de doença, impacto econômico e custos relacionados. Buenos Aires, nov. 2020. Disponível em: <https://www.iecs.org.ar/wp-content/uploads/bebidas-azucaradas-BRASIL-carga-enfermedad.pdf>. Acesso em: 19 set. 2025.

INSTITUTO DE EFECTIVIDAD CLÍNICA Y SANITARIA (IECS). **Bebidas azucaradas en Brasil: prohibición de publicidad, promoción y patrocinio.** Buenos Aires: IECS, 2019. Disponível em: <https://www.iecs.org.ar/wp-content/uploads/BRASILrestricciones-publicitarias2.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2025.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAVAREDA, Antonio; CASTRO, João Paulo. **Neuropropaganda de A a Z:** o que um publicitário não pode desconhecer. Rio de Janeiro: Record, 2017.



LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing**. *Harvard Business Review*, v. 38, n. 4, p. 45-56, jul./ago. 1960. Disponível em: [https://producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/403\\_1960\\_havard\\_business.pdf](https://producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/403_1960_havard_business.pdf). Acesso em: 21 set. 2025.

MONTEIRO, Carlos A.; CANNON, Geoffrey; LEVY, Renata B.; MOUBARAC, Jean-Claude; LOUZADA, Maria L. C.; RAUBER, Fernanda; KHANDPUR, Neha; CEDIEL, Gustavo; NERI, Daniela; MARTINEZ-STEELE, Euridice; BARALDI, Larissa G.; JAIME, Patricia C. Ultra-processed foods: what they are and how to identify them. **Public Health Nutrition**, v. 22, n. 5, p. 936-941, 2019. DOI: 10.1017/S1368980018003762. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/public-health-nutrition/article/ultraprocessed-foods-what-they-are-and-how-to-identify-them/E6D74450FBC7A7B0D2A4F3DDE6A3B5E4>. Acesso em: 19 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Questions and answers on reducing sugar consumption to prevent and control noncommunicable diseases**. Cairo: Escritório Regional para o Mediterrâneo Oriental da OMS, 2015. Disponível em: <https://www.emro.who.int/noncommunicable-diseases/publications/questions-and-answers-on-reducing-sugar-consumption-to-prevent-and-control-noncommunicable-diseases.html>. Acesso em: 18 set. 2025.

PACHECO, Lorena S. et al. Sugar-sweetened or artificially-sweetened beverage consumption, physical activity, and risk of cardiovascular disease in adults: a prospective cohort study. **American Journal of Clinical Nutrition**, v. 119, n. 3, p. 669-681, mar. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajcnut.2024.01.001>. Acesso em: 18 set. 2025.

PEREIRA, Carlos de Brito; TOLEDO, Geraldo Luciano; TOLEDO, Luciano Augusto. Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 519-543, jul./set. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/v59hWpMKwDf8pzMCR6FzTCK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 set. 2025.



## **ESPIRITUALIDADE, ÉTICA E SENTIDO NO TRABALHO- BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL, ESG, LIDERANÇA HUMANIZADA E CULTURA DE PAZ**

### **MENTORIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS FEMININAS: UM ESTUDO A PARTIR DO PROGRAMA ADM MULHER**

#### **Resumo**

Este artigo apresenta uma análise qualitativa do Programa de Mentoria 'ADM Mulher' desenvolvido na área de Liderança, promovido pelo Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Norte (CRARN) em 2025. O estudo baseia-se nos Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) elaborados por quatro participantes do programa e em documentos institucionais que estruturaram a iniciativa. O programa foi concebido para fortalecer competências de liderança, comunicação, delegação, gestão de carreira e visão estratégica entre mulheres administradoras e estudantes de cursos de gestão. A pesquisa utilizou análise documental dos PDIs, registro das sessões de mentoria e instrumentos de monitoramento aplicados pela mentora da área de liderança (checklists e relatórios de progresso). Os resultados apontam para avanços consistentes em autoconfiança, clareza estratégica, melhoria na forma de comunicação assertiva e evolução na delegação de tarefas, além de adoção de ferramentas digitais para gestão. Conclui-se que programas institucionais de mentoria estruturados, com aplicação de PDIs e acompanhamento sistemático, são estratégias eficazes para promover o protagonismo feminino e contribuir para a formação de lideranças mais inclusivas e preparadas para desafios organizacionais.

#### **Palavras-chave**

Mentoria. Liderança Feminina. Desenvolvimento Profissional. PDIs. CRA-RN

## **1 INTRODUÇÃO**

A necessidade de desenvolvimento de lideranças qualificadas e inclusivas tem se intensificado no contexto das organizações contemporâneas. No Brasil, iniciativas institucionais voltadas ao empoderamento feminino e ao fortalecimento de competências gerenciais têm ganhado espaço como mecanismos capazes de reduzir desigualdades de gênero no mercado de trabalho e de contribuir para a governança organizacional. Dados do Fórum Econômico Mundial (2023) e do IBGE (2024) indicam que as mulheres ainda ocupam menos de 40% dos cargos de liderança no país, com disparidades salariais que reforçam barreiras estruturais de ascensão profissional.

Nesse cenário, programas institucionais de mentoria surgem como estratégias eficazes para apoiar o desenvolvimento profissional e ampliar a representatividade feminina em posições de destaque. Modelos de mentoria, segundo Ibarra e Ely (2013), possibilitam aprendizado experiencial, construção de redes de apoio e fortalecimento da autoconfiança, o que se mostra particularmente relevante para grupos historicamente sub-representados.

O presente artigo analisa o Programa de Mentoria ADM Mulher, implementado pelo Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Norte (CRARN) em 2025, especificamente na área de



Liderança. O programa teve como objetivo principal promover o protagonismo e a capacitação de administradoras e estudantes em fase de conclusão de cursos de gestão, por meio da aplicação de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs), do uso de instrumentos de autoconhecimento (perfil DISC) e de atividades práticas voltadas ao fortalecimento de competências técnicas e socioemocionais.

A iniciativa nasceu da identificação de lacunas nas trajetórias de carreira das profissionais da Administração, como o acesso reduzido a posições de liderança, menor visibilidade em processos decisórios e dificuldades de networking. Ao conectar administradoras experientes (mentoras) a profissionais e estudantes em desenvolvimento (mentoradas), o programa buscou oferecer um espaço seguro de aprendizagem, orientação e construção de metas profissionais concretas. Além disso, alinhou-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente na promoção da igualdade de gênero e do trabalho decente, reforçando o papel das instituições profissionais na promoção de políticas afirmativas e de desenvolvimento humano.

Diante desse contexto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: em que medida a metodologia do Programa de Mentoria ADM Mulher contribuiu para o desenvolvimento de competências de liderança entre administradoras e estudantes de gestão? Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar os resultados do Programa ADM Mulher na formação de lideranças femininas, buscando compreender as transformações ocorridas no desempenho profissional das participantes. Especificamente, pretende-se: a) verificar quais competências técnicas e socioemocionais foram mais desenvolvidas; b) identificar os impactos percebidos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico das mentoradas; e c) discutir em que medida o programa pode ser considerado uma prática institucional eficaz de promoção da igualdade de gênero e fortalecimento da governança organizacional

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura recente sobre liderança destaca que o desenvolvimento de competências técnicas e, sobretudo, socioemocionais é condição essencial para o exercício de cargos estratégicos. Em estudo exploratório com gerentes, Macêdo e Silva (2021) identificaram que dimensões como consciência emocional, autocontrole, regulação emocional, consciência social e criatividade emocional constituem competências-chave para a atuação gerencial, evidenciando a relevância do equilíbrio entre capacidades técnicas e comportamentais.

No campo da liderança feminina, diversas pesquisas têm demonstrado que, embora avanços tenham ocorrido, ainda persistem barreiras significativas que dificultam a ascensão de mulheres a cargos estratégicos. Francisco, Ricci e Rodrigues (2022) apontam que a desigualdade em relação aos homens é percebida não apenas no acesso a cargos de liderança, mas também na visibilidade institucional e no



reconhecimento das competências femininas. De modo complementar, Silva e Rodrigues (2022) destacam que estereótipos de gênero, ausência de apoio organizacional e dificuldades em estabelecer redes de relacionamento consistentes configuram obstáculos recorrentes, impactando diretamente a autoconfiança, a comunicação e o posicionamento profissional das mulheres líderes.

Outro aspecto relevante é a relação entre liderança feminina e inovação organizacional. Fassini, Bragagnolo e Santos (2021) demonstram que a presença de mulheres em cargos estratégicos está associada a maior criatividade, melhor qualidade na tomada de decisão e maior capacidade de inovação organizacional, reforçando a importância de estimular a diversidade de gênero nas lideranças como fator de fortalecimento institucional.

Adicionalmente, a revisão sistemática realizada por Silva et al. (2020) apresenta um panorama da literatura brasileira sobre liderança feminina, destacando lacunas metodológicas, fragilidades em instrumentos de mensuração e a necessidade de aprofundamento em pesquisas aplicadas. Essa constatação reforça a relevância de práticas estruturadas, como programas de mentoria institucional, que associam teoria e prática e podem contribuir para superar parte dessas limitações acadêmicas e organizacionais.

Nesse sentido, programas de mentoria estruturados, quando vinculados a ferramentas de planejamento e acompanhamento como os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), constituem instrumentos eficazes para transformar metas abstratas em ações concretas e mensuráveis, além de viabilizar o acompanhamento das competências desenvolvidas ao longo do processo (Silva et al., 2020).

Dessa forma, observa-se que a literatura contemporânea sustenta a pertinência da questão de pesquisa deste estudo — em que medida a metodologia do Programa de Mentoria ADM Mulher contribuiu para o desenvolvimento de competências de liderança entre administradoras e estudantes de gestão. O diálogo entre competências socioemocionais (Macêdo; Silva, 2021), barreiras de gênero (Francisco; Ricci; Rodrigues, 2022; Silva; Rodrigues, 2022), inovação organizacional (Fassini; Bragagnolo; Santos, 2021) e lacunas metodológicas (Silva et al., 2020) fornece uma base sólida para compreender os impactos esperados em termos de autoconfiança, comunicação, posicionamento estratégico e fortalecimento da governança organizacional.

Nesse sentido, observa-se que diferentes estudos recentes têm fundamentado a discussão sobre competências socioemocionais, barreiras de gênero, liderança feminina e inovação organizacional. O Quadro 1 sintetiza as principais contribuições dos autores analisados, destacando seus enfoques e relevância para este estudo.





Quadro 1 – Referências recentes sobre liderança e mentoria

| Autor(es)                                                                                                                  | Título                                                                                                                | Ano  | Principais contribuições relevantes para o tema                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Macêdo, José Wilker de Lucena & Silva, Anielson Barbosa da                                                                 | Competências socioemocionais de gerentes: um estudo exploratório no INSS. Periódicos UFPE                             | 2021 | Estudo qualitativo que identifica dimensões de competências socioemocionais (consciência emocional, autocontrole, regulação emocional, consciência social, criatividade emocional) necessárias à atuação gerencial no serviço público. Aplica-se bem para fundamentar a parte que investiga 'quais competências socioemocionais foram mais desenvolvidas'. |
| Francisco, Ingrid Andressa; Ricci, Luisa; Rodrigues, Lilian Segnini                                                        | Liderança feminina nas empresas: desafios e percepções. Revista Interface Tecnológica                                 | 2022 | Investigação sobre barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho, percepções sobre desigualdade vs homens, o que pode ajudar a fundamentar o objetivo de entender obstáculos e impactos percebidos (autoconfiança, comunicação, posicionamento estratégico).                                                                                   |
| Silva, V. S. e Rodrigues, L. da L.                                                                                         | Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. ID Online                                   | 2022 | Estudo qualitativo que aborda os desafios específicos de mulheres em posições de liderança, útil para sustentar a justificativa teórica sobre estereótipos de gênero, invisibilidade, redes de apoio etc.                                                                                                                                                  |
| Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Fassini, Raquel; Bragagnolo, Leticia Mattiuz; Santos, Ana Clarissa | Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações. Periódicos Científicos Unilasalle                         | 2021 | Revisão sistemática que associa a presença de mulheres líderes com capacidade inovadora organizacional; pode reforçar a parte do referencial sobre como competências técnicas + socioemocionais e liderança feminina impactam inovação e desempenho.                                                                                                       |
| Silva, Mara Rosalia Ribeiro & outros                                                                                       | Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. Revistas UFMT | 2020 | Revisão de literatura brasileira sobre liderança feminina, fornece panorama dos estudos, lacunas, tipos de pesquisas, instrumentos, o que ajuda a contextualizar o estado da arte do tema no país.                                                                                                                                                         |

Fonte: elaborado pela autora, 2025, a partir da literatura consultada

A partir da sistematização apresentada no Quadro 1, percebe-se a convergência entre os autores no reconhecimento da importância da liderança feminina para a inovação organizacional e para a superação de



barreiras de gênero. Além disso, destaca-se a relevância da mentoria estruturada como prática capaz de operacionalizar esse desenvolvimento, fornecendo base teórica para a análise do Programa ADM Mulher realizada neste estudo

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com abordagem exploratória-descritiva, por buscar compreender em profundidade os resultados do Programa de Mentoria ADM Mulher na formação de lideranças femininas. De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é adequada quando o objetivo é captar significados, interpretações e experiências em contextos específicos, o que se alinha ao objetivo geral deste estudo de analisar os impactos do programa no desenvolvimento de competências de liderança. A escolha da abordagem exploratória-descritiva está em consonância com Gil (2021), que defende seu uso quando se pretende tanto compreender fenômenos ainda pouco investigados quanto descrever suas características.

#### 3.1 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram obtidos por meio de análise documental, incluindo: versões finais dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) elaborados pelas quatro participantes; registros sumarizados das sessões de mentoria; instrumentos aplicados pela mentora, como checklists e relatórios de acompanhamento; o edital do programa, que formalizou critérios de seleção, objetivos e cronograma.

Segundo Cellard (2012), a análise documental é uma técnica válida para compreender práticas institucionais, pois permite examinar objetivos, processos e resultados em registros oficiais e pessoais. No caso deste estudo, tal opção metodológica contribui para o objetivo específico de verificar quais competências técnicas e socioemocionais foram mais desenvolvidas, uma vez que os PDIs e relatórios fornecem evidências sistemáticas sobre os avanços individuais e coletivos.

#### 3.2 Público e amostra

O público da pesquisa foi composto por quatro mulheres: duas administradoras registradas no CRA/RN e duas estudantes de Marketing cadastradas no CRA Jovem, todas participantes da mentoria em liderança. Embora reduzida, a amostra possibilitou a análise comparativa entre diferentes estágios de carreira, aspecto relevante em pesquisas qualitativas, que priorizam profundidade em vez de



representatividade estatística (Minayo, 2022). Essa característica metodológica contribui para o objetivo de identificar os impactos percebidos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico das mentoradas.

### 3.3 Estrutura do Programa

O Programa ADM Mulher seguiu uma metodologia estruturada que incluiu:

- a) Seleção de mentoras, profissionais registradas no CRA/RN com experiência comprovada em gestão;
- b) Seleção de mentoradas, mediante inscrição online e entrevistas de aderência;
- c) Execução em formato híbrido, com encontros semanais de aproximadamente 60 minutos durante julho e setembro de 2025;
- d) Conteúdos abordados, incluindo liderança, planejamento estratégico, gestão de carreira, delegação, comunicação assertiva, finanças pessoais e uso de ferramentas digitais;
- e) Instrumentos de acompanhamento, como aplicação de PDIs, uso do perfil DISC para autoconhecimento, checklists e relatórios de monitoramento.

A sistematização metodológica descrita está alinhada ao que Flick (2020) denomina de pesquisas qualitativas aplicadas, nas quais há a necessidade de compreender práticas institucionais em contextos reais. Tal estrutura contribui para o objetivo de discutir em que medida o programa pode ser considerado uma prática institucional eficaz, já que contempla mecanismos de seleção, acompanhamento e avaliação sistemática.

### 3.4 Procedimentos de análise dos dados

A análise consistiu em identificar nos documentos: os objetivos e ações planejadas em cada PDI; os recursos mobilizados e indicadores de progresso; as evidências de resultados relatadas ao longo do processo. Foi também verificado o alinhamento entre os objetivos individuais das participantes e as atividades propostas pelo programa, o que possibilitou avaliar a coerência entre planejamento e resultados alcançados.

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo documental permite organizar dados em categorias significativas, revelando padrões que sustentam interpretações consistentes. Inspirada nessa perspectiva, esta pesquisa adotou uma leitura crítica interpretativa, relacionando os avanços individuais observados aos objetivos do programa e à sua metodologia. Esse procedimento possibilitou identificar práticas eficazes e pontos que demandam aprimoramento, em consonância com o objetivo de avaliar o potencial do programa como política institucional de promoção da equidade de gênero e fortalecimento da governança organizacional.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise documental dos quatro Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs), associada aos registros das sessões de mentoria e aos instrumentos de acompanhamento (checklists e relatórios), permitiu identificar transformações relevantes no desempenho profissional das participantes. Os resultados estão organizados de modo a responder aos objetivos específicos desta pesquisa.

### 4.1 Competências técnicas e socioemocionais desenvolvidas

A investigação mostrou avanços em diferentes dimensões de competências. Entre as estudantes de Marketing, observou-se evolução em habilidades ligadas à execução e gestão direta de equipes, especialmente: Delegação e gestão de tarefas: definição clara de responsabilidades e prazos; Eficiência operacional: aumento da produtividade e redução de retrabalho; Autonomia e confiança funcional: maior segurança ao solicitar apoio técnico e liderar pequenas iniciativas.

Já entre as administradoras, as competências desenvolvidas concentraram-se em aspectos estratégicos e de liderança institucional, como: Visão estratégica e planejamento: uso de instrumentos de planejamento e definição de prioridades; Comunicação assertiva e gestão de conflitos: implementação de práticas estruturadas de comunicação em reuniões e fóruns internos; Desenvolvimento de carreira: elaboração de planos de médio e longo prazo, com metas formais para ascensão profissional.

### 4.2 Impactos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico

A análise dos PDIs e relatórios de acompanhamento mostrou que os impactos da mentoria variaram conforme o perfil das participantes. Estudantes de Marketing: apresentaram evolução mais visível em aspectos ligados à autoconfiança funcional e à comunicação assertiva em tarefas operacionais. Demonstraram maior segurança para delegar responsabilidades, solicitar apoio técnico e liderar pequenas iniciativas, o que contribuiu para a consolidação da autonomia e para a melhoria da eficiência das equipes. Administradoras: tiveram avanços concentrados no posicionamento estratégico e na comunicação organizacional, ampliando a segurança em fóruns internos, a clareza na definição de prioridades e a capacidade de representar suas áreas em espaços institucionais. A autoconfiança se manifestou não apenas em tarefas rotineiras, mas também em decisões estratégicas de médio e longo prazo. Em síntese, enquanto as estudantes consolidaram confiança na execução e no relacionamento interpessoal imediato, as administradoras fortaleceram competências de projeção, influência institucional e liderança estratégica.



#### 4.3 Efetividade institucional do programa

A metodologia do Programa ADM Mulher, que combinou diagnóstico inicial (perfil DISC), PDIs individualizados e monitoramento sistemático, demonstrou-se eficaz para: alinhar objetivos individuais com metas institucionais; oferecer indicadores mensuráveis de progresso (operacionais entre estudantes e qualitativos entre administradoras); sustentar o desenvolvimento de competências tanto em nível técnico quanto estratégico.

#### 4.4 Síntese dos resultados

Em síntese, o programa proporcionou crescimento relevante em todas as participantes. As estudantes concentraram seus avanços em competências de caráter operacional e socioemocional, relacionadas à eficiência e à autogestão. Já as administradoras apresentaram evolução em competências estratégicas e institucionais, ligadas ao posicionamento organizacional, planejamento e comunicação. Esses resultados reforçam a efetividade do Programa ADM Mulher como prática institucional de formação de lideranças femininas em diferentes estágios de carreira.

Para compreender as diferenças no desenvolvimento de competências, foi realizado um comparativo entre estudantes de Marketing e administradoras, sintetizado no Quadro 1. Esse quadro apresenta os conjuntos de competências mais evidenciados em cada grupo, de acordo com os PDIs e registros das mentorias.

#### Quadros Comparativos - Resultados do Programa ADM Mulher

Quadro 2 – Comparativo de competências desenvolvidas

| Grupo                   | Competências mais evidenciadas                                                                       |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estudantes de Marketing | Delegação de tarefas; uso de ferramentas digitais; eficiência operacional; autoconfiança funcional.  |
| Administradoras         | Planejamento estratégico; comunicação assertiva; gestão de conflitos; posicionamento organizacional. |

Fonte: Elaborado pela autora (2025), a partir da análise documental dos PDIs e registros da mentoria.

Observa-se que, enquanto as estudantes concentraram seu progresso em competências de natureza operacional e socioemocional (delegação, uso de ferramentas digitais, eficiência), as administradoras avançaram em dimensões estratégicas e institucionais, como planejamento, comunicação assertiva e posicionamento organizacional.



Além das competências específicas, foi possível identificar impactos distintos em autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico, como apresentado no Quadro 3. Esse comparativo mostra como os efeitos da mentoria variaram entre estudantes e administradoras.

Quadro 3 – Impactos em autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico

| Dimensão       | Estudantes de Marketing                                                | Administradoras                                                                                    |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autoconfiança  | Segurança para delegar, solicitar apoio e liderar pequenas iniciativas | Segurança para assumir responsabilidades estratégicas e representar áreas em fóruns institucionais |
| Comunicação    | Clareza em instruções operacionais e feedback à equipe                 | Assertividade em reuniões, gestão de conflitos e influência organizacional                         |
| Posicionamento | Liderança de tarefas e projetos pontuais                               | Projeção em projetos estratégicos e fortalecimento da visibilidade profissional                    |

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base na análise dos PDIs e instrumentos de acompanhamento.

Os resultados indicam que as estudantes fortaleceram sua confiança em tarefas cotidianas e aprimoraram a clareza em interações diretas com as equipes, enquanto as administradoras ampliaram sua projeção estratégica, assertividade em contextos institucionais e influência organizacional.

Para verificar a coerência entre o percurso da pesquisa e os objetivos estabelecidos, elaborou-se o Quadro 4, que relaciona diretamente cada objetivo específico às evidências encontradas nos documentos analisados.

Quadro 4 – Alinhamento entre objetivos da pesquisa e resultados observados

| Objetivos específicos                                                                                           | Evidências identificadas nos PDIs e instrumentos de acompanhamento                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Verificar quais competências técnicas e socioemocionais foram mais desenvolvidas                             | Estudantes: delegação de tarefas, uso de ferramentas digitais, eficiência operacional, autoconfiança funcional.<br>Administradoras: planejamento estratégico, comunicação assertiva, gestão de conflitos, posicionamento institucional.                                          |
| b) Identificar os impactos percebidos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico das mentoradas | Estudantes: maior segurança para liderar tarefas, dar feedbacks e solicitar apoio técnico.<br>Administradoras: fortalecimento da autoconfiança em decisões estratégicas, assertividade em fóruns internos e projeção profissional.                                               |
| c) Discutir em que medida o programa pode ser considerado uma prática institucional eficaz                      | Estrutura metodológica bem definida (perfil DISC, PDIs, checklists e relatórios).<br>Resultados diferenciados por perfil (operacional para estudantes; estratégico para administradoras).<br>Contribuição para equidade de gênero e fortalecimento da governança organizacional. |

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base na análise documental do Programa ADM Mulher.





Esse alinhamento confirma que todos os objetivos foram atendidos. O programa possibilitou identificar competências técnicas e socioemocionais desenvolvidas, mensurar impactos na autoconfiança e no posicionamento das participantes e discutir sua relevância como prática institucional de fortalecimento da governança e da equidade de gênero.

Para consolidar a análise, o Quadro 5 apresenta uma síntese geral do Programa ADM Mulher, reunindo em um só quadro as dimensões de competências desenvolvidas, os impactos percebidos e a efetividade institucional do programa.

Quadro 5 – Síntese geral do Programa ADM Mulher

| Dimensão analisada         | Evidências observadas                                                                                                                                                                                                                                 | Contribuição para os objetivos do estudo                                                                  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competências desenvolvidas | Estudantes: foco em delegação, uso de ferramentas digitais e eficiência operacional.<br>Administradoras: foco em planejamento estratégico, comunicação assertiva e posicionamento institucional.                                                      | Atende ao objetivo de verificar quais competências técnicas e socioemocionais foram mais desenvolvidas.   |
| Impactos percebidos        | Estudantes: fortalecimento da autoconfiança funcional e clareza na comunicação operacional.<br>Administradoras: maior segurança em decisões estratégicas, assertividade em fóruns e projeção profissional.                                            | Atende ao objetivo de identificar os impactos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico. |
| Efetividade institucional  | Metodologia estruturada (perfil DISC, PDIs, relatórios de acompanhamento).<br>Resultados diferenciados por perfil, alinhados a metas institucionais.<br>Contribuição ao fortalecimento da governança organizacional e promoção da equidade de gênero. | Atende ao objetivo de discutir a efetividade do programa como prática institucional.                      |

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base na análise documental do Programa ADM Mulher.



A síntese mostra que o programa produziu resultados diferenciados de acordo com o perfil das participantes, mas em todos os casos contribuiu para os objetivos centrais da pesquisa. Ao mesmo tempo em que potencializou competências operacionais nas estudantes e estratégicas nas administradoras, o programa também reforçou sua relevância institucional como mecanismo de promoção da equidade e do protagonismo feminino na Administração.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o Programa de Mentoria ADM Mulher, realizado pelo CRA/RN, com o objetivo de verificar em que medida sua metodologia contribuiu para o desenvolvimento de competências de liderança entre administradoras e estudantes de Marketing. Os resultados confirmaram que o programa alcançou os objetivos estabelecidos:

Em relação ao objetivo de verificar as competências desenvolvidas, observou-se que as estudantes avançaram sobretudo em competências operacionais e socioemocionais (delegação de tarefas, eficiência, uso de ferramentas digitais, autoconfiança funcional), enquanto as administradoras se destacaram em competências estratégicas (planejamento, comunicação assertiva, gestão de conflitos, posicionamento institucional).

Quanto ao objetivo de identificar impactos na autoconfiança, comunicação e posicionamento estratégico, os dados mostraram que as estudantes consolidaram maior clareza na comunicação e confiança em tarefas do dia a dia, enquanto as administradoras ampliaram sua projeção institucional, segurança em decisões estratégicas e capacidade de influência organizacional.

Por fim, no que se refere ao objetivo de discutir a efetividade institucional do programa, conclui-se que a metodologia adotada — baseada em diagnóstico inicial, PDIs, uso do perfil DISC, monitoramento por checklists e relatórios — mostrou-se eficaz, gerando resultados diferenciados e alinhados tanto aos objetivos individuais das participantes quanto às metas institucionais de promoção da equidade de gênero e fortalecimento da governança.

Apesar dos avanços, este estudo apresenta limitações. A amostra foi restrita a quatro participantes, o que não permite generalizações estatísticas. Além disso, o período de acompanhamento foi relativamente curto, dificultando a observação de impactos de médio e longo prazo no desenvolvimento profissional e na inserção das mentoradas em cargos estratégicos.

Diante dessas limitações, sugerem-se pesquisas futuras que ampliem o número de participantes, incluindo diferentes regiões do país, bem como a adoção de abordagens longitudinais, capazes de analisar a trajetória das mentoradas após a conclusão do programa. Outra possibilidade de aprofundamento consiste



em comparar programas de mentoria conduzidos por diferentes Conselhos Regionais de Administração, de modo a identificar boas práticas replicáveis em nível nacional.

Em síntese, conclui-se que o Programa ADM Mulher constitui uma prática institucional relevante para o fortalecimento da liderança feminina na Administração, contribuindo não apenas para o desenvolvimento individual das participantes, mas também para a promoção da equidade e para a inovação organizacional.

## 6 REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 295-316.

CRESWELL, John W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa*. Porto Alegre: Penso, 2014.

FASSINI, Raquel; BRAGAGNOLO, Leticia Mattiuz; SANTOS, Ana Clarissa. Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações: uma revisão sistemática. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas*, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18316/desenv.v10i1.7866>.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. *Global Gender Gap Report 2023*. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>.

FRANCISCO, Ingrid Andressa; RICCI, Luisa; RODRIGUES, Lilian Segnini. Liderança feminina nas empresas: desafios e percepções. *Interface Tecnológica, Taquaritinga*, v. 19, n. 1, p. 169-182, 2022. DOI: <https://doi.org/10.31510/inf.v19i1.1552>.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

IBARRA, H.; ELY, R. *Women Rising: The Unseen Barriers*. Harvard Business Review, 2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

MACÊDO, José Wilker de Lucena; SILVA, Anielson Barbosa da. Competências socioemocionais de gerentes: um estudo exploratório no INSS. *Revista de Gestão Pública: Práticas e Desafios, Recife*, v. 12, n. 3, p. 197-220, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51359/2526-3468.2021.249213>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 16. ed. São Paulo: Hucitec, 2022.

SILVA, Mara Rosalia Ribeiro; LOPES, Daniele Ferreira; SANTOS, Suellen Cristina; FERREIRA, Márcia Regina. Mulheres no comando: uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. *Revista Panorâmica, Cuiabá*, v. 4, n. 1, p. 85-104, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30681/repad.v4i1.10902>.

SILVA, Valdirene da Silva; RODRIGUES, Luciana da Luz. *Liderança feminina: os desafios das mulheres*



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



na liderança organizacional. Id on Line: Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 16, n. 61, p. 524-539, 2022. DOI: <https://doi.org/10.14295/online.v16i61.3432>.



## MOTIVAÇÃO PARA APRENDER E AUTOEFICÁCIA: UM ESTUDO COM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

### Resumo

Compreender aspectos educacionais necessários para a formação de administradores constitui-se como estratégia central para o futuro da profissão. Por outro lado, formar profissionais capacitados para atuar no ambiente competitivo da modernidade é função essencial para a administração. Considerando esses aspectos, o objetivo desta pesquisa é analisar a influência da motivação para os estudos nas crenças de autoeficácia dos estudantes de administração e, adicionalmente, identificar se estudantes do último ano possuem maior crença de autoeficácia do que os estudantes de períodos anteriores. Para tanto, foi realizado um levantamento com 199 estudantes, em amostragem não probabilística intencional. A pesquisa, realizada com a utilização de questionário, utilizou duas escalas consolidadas na literatura: a *New General Self-Efficacy Scale* (NGES) e a Escala de Motivação para Aprendizagem de Universitários, na versão breve (EMAPRE-U). O tratamento de dados combinou técnicas quantitativas, com destaque para a Regressão Linear Múltipla (RLM). Os resultados mostraram que a motivação foi capaz de explicar 27% das crenças de autoeficácia e que, dentre as dimensões da motivação para aprender, a meta aprender foi a que exerceu maior influência na autoeficácia, seguida da meta performance-aproximação. Já a meta performance-evitação, terceira dimensão da motivação, exerceu influência negativa na autoeficácia. No mesmo sentido, os resultados mostraram que os estudantes do último ano têm maior crença de autoeficácia do que estudantes de períodos anteriores. A pesquisa conclui que atuar para promover motivação deve orientar as ações de ensino com benefícios tanto para os estudantes quanto para a profissão e universidades.

**Palavras-chave:** Ensino em administração. Autoeficácia. Motivação para aprender. Regressão Linear Múltipla. Universidade.

### 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a autoeficácia (AE) ganhou visibilidade nas pesquisas sobre motivação, especialmente no campo da psicologia educacional. No ambiente acadêmico, a AE é compreendida como a convicção ou a crença dos estudantes quanto às próprias capacidades para alcançar e superar desafios e obter sucesso em seus objetivos (Yokoyama, 2024). Destarte, a AE revela a confiança do estudante em suas próprias competências. Com isso, cabe à AE manter o estudante ativo e envolvido com o processo de aprendizagem (Saher; Akbar, 2024). Mohtasham et al. (2024) reforça que a AE envolve a compreensão das próprias capacidades e materializa-se no enfrentamento de desafios e na resiliência perante as adversidades.

A AE influencia os objetivos, escolhas, determinação e dedicação intelectual dos estudantes, contribuindo para a aprendizagem (Saher; Akbar, 2024; Mohtasham et al., 2024). Com isso, a AE revela-se necessária para as tarefas educacionais avançarem e se refletirem na forma como os estudantes sentem, pensam e agem, envolvendo tanto aspectos intelectuais quanto emocionais (Mohtasham et al., 2024). Ao tratarem da temática, Aulia et al. (2024) destacam a relação entre AE e autorregulação do comportamento que, ao conservarem ciclos



recíprocos, destacam-se como elementos centrais para que o estudante tenha êxito na vida acadêmica.

Por outro lado, os estudos sobre motivação sempre despertaram forte interesse científico (Affuso et al., 2024) e têm crescido ao longo dos anos, desde que seus impactos foram percebidos nas ações humanas. Neste sentido, a motivação exerce influência direta no processo de aprendizagem, revelando um processo essencialmente complexo (Zhang; Hu, 2025). Assim, conforme Santos, Alcará e Zenorini (2013) e Bai e Zang (2025), a motivação é o caminho para a promoção da aprendizagem eficaz e o envolvimento dos estudantes com os estudos é um aspecto central para o sucesso acadêmico. Nesse sentido, a motivação para a aprendizagem representa um construto multidimensional que mostra a força do vínculo e a intensidade do esforço e engajamento dos estudantes com as atividades de aprendizagem (Ferraz; Santos e Almeida, 2020).

Considerando esses aspectos, o presente estudo concentrou-se no questionamento: qual a influência da motivação para o aprendizado na autoeficácia dos estudantes de administração e como a evolução do curso contribui para a formação da autoeficácia? Com isso, o objetivo da pesquisa é analisar a influência da motivação para os estudos na autoeficácia dos estudantes e adicionalmente identificar se estudantes do último ano possuem maior crença de autoeficácia quando comparados com os estudantes de períodos anteriores.

Nessa perspectiva, a pesquisa avança teoricamente ao reunir elementos que possibilitem compreender a relação entre motivação e autoeficácia entre estudantes de administração. Já na perspectiva aplicada, o estudo pode fornecer *insights* para estratégias educacionais que contribuam para que a formação de negócios seja sempre atrativa aos estudantes e adequada para o cenário da modernidade, no qual os futuros administradores precisam ser capazes de atuar em mercados caracterizados pelo progressivo acirramento da competição e grande pressão por resultados. Para isso, os estudantes precisam de todas suas habilidades cognitivas para buscar sucesso no ambiente adverso da contemporaneidade (Aulia et al., 2024).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Autoeficácia: conceituação, hipóteses e relação com a aprendizagem**

A confiança proporcionada pela AE contribui para o aprimoramento do desempenho pessoal em diversas áreas, inclusive educacional (Saher; Akbar, 2024). Bandura (1994) reforça, com base na Teoria Social Cognitiva (TSC), que indivíduos com elevada crença de AE





alcançam maior sucesso em seus objetivos, quando comparados com pessoas com crença mais frágil. Isso ocorre porque esses indivíduos são mais habilidosos para estabelecer um fluxo de ações que possibilite alcançar o que desejam (Mendonça et al., 2020).

Assim, a AE expressa uma capacidade pessoal que ao ser desenvolvida ao longo da vida e com a experiência, facilita tanto o aprendizado quanto a interação social, e associa-se a aspectos como: autocontrole, autoavaliação, autoconfiança, automonitoramento e a autorregulação do comportamento (Saher; Akbar, 2024; Mohtasham et al., 2024). Nesse contexto, a AE é decisiva para o sucesso acadêmico dos estudantes (Saher; Akbar, 2024; Liu et al., 2024). Merece destaque que as crenças de AE mudam ao longo do tempo. Liu et al. (2024), ao pesquisarem estudantes universitários chineses, observaram redução das crenças de AE entre o primeiro e o segundo ano e aumento no último ano. Nessa perspectiva, constitui-se a hipótese H1 deste estudo:

H1 – Há relação positiva entre a evolução no curso e o aumento da crença de AE.

A necessidade de AE é reforçada por Webber e Tillotson-Chavez (2024) ao tratarem do ensino superior. Para esses autores, elevadas crenças de AE contribuem para aumentar a busca pelo conhecimento e aprimoramento do pensamento crítico. Nessa perspectiva, altos níveis de AE estão associados à elevada motivação e ao uso de estratégias criativas, inovadoras e adaptadas para lidar com desafios (Ramli et al., 2024). Yokoyama (2024) converge com esse entendimento e recomenda ações para aumentar a crença de AE e motivação nos estudantes. Sustentado nesses aspectos, constitui-se a segunda hipótese (H2) deste estudo:

H2 – Há relação positiva entre o aumento da motivação e a maior crença de AE.

Portanto, as crenças de AE entre estudantes contribuem para metas mais ambiciosas e auxiliam a alocação mais eficiente de recursos pessoais para enfrentar o estresse característico do ambiente acadêmico (Malik; Battol; Tabassum, 2024). No mesmo sentido, Kiluken (2024) reforça que a autoconfiança, decorrente da crença de AE, está diretamente relacionada com o aprimoramento do desempenho acadêmico dos estudantes ao influenciar nas motivações, pensamentos e emoções. Compreensão semelhante é encontrada em Castronovo, Alavi e Rodriguez (2024) e Liu et al. (2024), que destacam as crenças de AE como preditoras tanto da



seleção das atividades quanto do nível de empenho, persistência e desempenho alcançado pelo estudante.

Castronovo, Alavi e Rodriguez (2024) complementam que o feedback pode influenciar positivamente as crenças de AE. No mesmo sentido, a relação entre AE e estresse é destacada por Liu et al. (2024), que compreendem a AE como um recurso pessoal capaz de equilibrar as demandas acadêmicas e reduzir o desgaste dos estudantes. Lui et al. (2024) afirmam que a AE expressa uma capacidade que contribui para controlar as tarefas e equilibrar demandas e recursos, contribuindo para lidar com desafios acadêmicos. Desta forma, estudantes com AE elevada, por acreditarem mais firmemente nas próprias competências, conseguem gerenciar mais eficientemente o estresse das demandas acadêmicas.

Portanto, estudantes com AE elevada tendem a mostrar maior motivação e persistência diante das adversidades, além de utilizarem estratégias mais construtivas, aceitando mais facilmente apoio de professores e colegas, além de serem mais adaptativos quanto às formas como estudam. Por outro lado, estudantes com baixa autoeficácia tendem a procrastinar as tarefas e evidenciar menor capacidade adaptativa na tomada de decisões relacionadas ao seu futuro profissional (Liu et al., 2024).

Yokoyama (2024) compartilha esses entendimentos e reforça a necessidade de atuar para aumentar a AE dos estudantes, independentemente do contexto educacional no qual estejam inseridos. Raiol et al. (2021, p.5) acrescentam que as “crenças da autoeficácia podem ser potencializadas pelo aprendizado e aplicabilidade do conhecimento técnico, portanto, favorecida por cursos de formação direcionados ao empoderamento pessoal”. Assim, os princípios da TSC, materializados na forma de AE, sustentam a compreensão de atitudes e comportamentos pessoais e revela-se associados a aspectos como motivação, bem-estar e capacidade de alcançar suas metas (Ramli et al., 2024).

## **2.2 Motivação nos estudos**

A motivação expressa um processo psicológico e uma força motriz que impulsiona o indivíduo para uma ação. Portanto, reúne um conjunto de aspectos que ativam a conduta humana e se traduzem em um caminho para alcançar um objetivo desejado (Imaginário et al. 2014; Zhang et al., 2025). A motivação é uma expressão com origem latina “movere” que alicerça os esforços e realizações humanas (Dejara et al., 2023; Affuso et al., 2024). Ao tratar da temática, Affuso et al. (2024) colocam em perspectiva a teoria da autodeterminação de Deci



e Ryan (2000), segundo a qual a motivação é uma forma de autorregulação em que os indivíduos estão sujeitos a diferentes estímulos que se traduzem em diferentes formas de regulação e que expressam pressões internas ou externas aos indivíduos.

Lourenço e Paiva (2010, p. 133) destacam que a “motivação é tida como um elemento fundamental no uso de recursos do indivíduo, de modo a se alcançar um objetivo”. A motivação, conforme Imaginário et al. (2014), constitui-se internamente aos indivíduos e assume estímulos na forma de motivação intrínseca (MI) e extrínseca (ME). Assim, há um processo autônomo de regulação que determina a intensidade de autorregulação e se estende em um contínuo que inicia na desmotivação, passa pela motivação extrínseca e alcança a intrínseca (Affuso et al., 2024; Zhang; Hu, 2025), revelando, por conseguinte, um processo de autorregulação (Zhang; Hu, 2025). Assim, o comprometimento dos estudantes com as tarefas acadêmicas constitui-se como um dos aspectos mais centrais do aprendizado (Aulia et al., 2024).

Zhang et al. (2025) reforçam que motivação para aprendizagem expressa o ímpeto dos estudantes para iniciar e manter comportamentos proativos perante as tarefas acadêmicas. Os mesmos autores destacam que o aprendizado de adultos precisa de experiências motivacionais específicas, especialmente pela vivência, história de vida, atividades profissionais e familiares, além da maior autossuficiência de estudantes mais maduros, aspecto que diferencia o aprendizado de universitários. Fernandes e Lemos (2021) complementam e afirmam que a motivação para aprender expressa um compromisso com as tarefas educacionais.

Diversos autores (Imaginário et al., 2014; Afusso et al., 2024; Shang; Ma, 2024; Zhang; Hu, 2025) reforçam que a MI emerge de aspectos internos, como: autonomia, competência e relacionamento, e que contribuem para a promoção de comportamentos como: busca por novidades, desafios e formas para alcançar maiores capacidades pessoais. Por outro lado, a ME associa-se a aspectos instrumentais para obter benefícios ou recompensas pessoais que se constituem na forma de rotinas, promoções, reconhecimento, entre outras. Zhang e Hu (2025), ao tratarem especificamente do envolvimento dos estudantes com as atividades de aprendizagem, destacam que a motivação é preditiva do engajamento com as atividades acadêmicas e complementam ao afirmarem que MI é predominante quando se trata do processo de aprendizagem.

Por outro lado, a Teoria de Metas de Realizações (TMR), desenvolvida por Elliott e Dweck (1988), compreende que o estudante no processo de aprendizagem é orientado por um conjunto de metas pessoais. Assim, conforme Santos e Inácio (2020), as metas expressam



padrões de comportamento adotados pelos estudantes para a realização das tarefas acadêmicas. Portanto, conforme a TMR, existem três tipos de metas: (1) a aprender, segundo a qual o estudante busca o processo de aprendizagem pelo desenvolvimento pessoal e promoção de novas habilidades; (2) a performance-aproximação, segundo a qual o estudante busca reconhecimento externo e validação de habilidades pessoais, sem que o objetivo principal seja necessariamente relacionado ao conhecimento em si; e a (3) a performance-evitação, segundo a qual o objetivo é a busca pela salvaguarda pessoal, ao evitar desvalorização por parte de professores e colegas. Com isso, a preocupação central é não parecer incompetente ou inferior aos demais.

Desta forma, os estudantes precisam buscar padrões pessoais de planejamento, monitoramento e avaliação do próprio comportamento e ao reforçar a autorregulação emocional deve evitar distanciar-se dos próprios objetivos. Além disso, precisa desenvolver a habilidade para controlar sentimentos com reações negativas, como: tristeza, raiva, preocupação, entre outras. Mantendo padrões de autorregulação elevados por meio da autoinstrução, automonitoramento e contingenciamento autodeterminado (Aulia et al., 2024).

### 3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos deste estudo, conforme classificação de Martins e Theóphilo (2016), caracterizaram um levantamento, realizado por meio de questionário de pesquisa em amostragem não probabilística intencional e tratamento quantitativo de dados. A população foi formada por estudantes do curso de bacharelado em administração da Universidade Federal do Pará (UFPA). A amostra, após eliminação de questionários incompletos e com concentração elevada (>80%) de respostas, alcançou 199 (20,7%) respondentes válidos dos 960 que formaram o universo de pesquisa. O levantamento ocorreu durante o período das aulas, nos turnos vespertino, matutino e noturno, e ao longo do primeiro semestre de 2025.

O questionário de pesquisa foi organizado em duas seções. A primeira seção contou com respostas dicotômicas e de múltipla escolha para caracterizar os respondentes quanto a aspectos socioeconômicos e reunir informações relativas aos motivos para escolha e satisfação com o curso. A segunda seção do questionário utilizou respostas em escala de Likert, com sete pontos, iniciando em zero (0) para nunca ocorre e terminando em seis (6) para ocorre sempre. A segunda seção do questionário foi baseada em duas escalas validadas no Brasil, uma para analisar a



crença de autoeficácia e outra para avaliar a motivação para aprender. As escalas foram respectivamente a (1) *New General Self-Efficacy Scale* (NGES), validada por Balsan et al. (2020), e a (2) Escala de Motivação para Aprendizagem de Universitários, na versão breve (EMAPRE-U), validada por Pereira et al. (2022).

A NGES é uma escala com seis indicadores unidimensionais destinada a medir a crença geral de autoeficácia dos indivíduos e a EMAPRE-U, com 15 indicadores, é tridimensional, sendo: cinco para medir meta aprender, cinco para meta performance-aproximação e cinco para meta performance-evitação. Na EMAPRE-U, conforme Pereira et al. (2022), a meta aprender está relacionada ao esforço e à busca do conhecimento em si; a meta performance-aproximação refere-se ao esforço direcionado para buscar destaque, reconhecimento e superar os demais colegas; e a meta performance-evitação envolve esforços para evitar exposição e o risco de serem avaliados como inferiores aos demais colegas.

Os dados obtidos durante o levantamento, após serem codificados e tabulados, foram tratados com técnicas estatísticas, mais especificamente medidas de tendência central (média, mediana e moda), de dispersão (desvio padrão e coeficiente de variação) e de associação (correlação de Pearson). Além disso, completaram a análise medidas de consistência interna, como o coeficiente alpha de Cronbach, e para medir a relação de dependência entre as crenças de autoeficácia e motivação para aprender, foi utilizada a técnica multivariada de Regressão Linear Múltipla (RLM). Ao tratar da técnica, Marôco (2014, p. 673) explica que a RLM “define um conjunto vasto de técnicas estatísticas utilizadas para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma variável dependente (ou de resposta) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras)”.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

### **4.1 perfil dos respondentes**

Os estudantes que participaram do estudo foram bem distribuídos quanto ao gênero, com leve predominância masculina (44,2%), como mostra a Tabela 1. Quanto à faixa etária, destacaram-se os estudantes entre 21 e 25 anos, que alcançaram 55,3% (110) dos respondentes. Solteiros (85,4%) e sem filhos (89,4%), a maioria estudava no turno vespertino (42,2%), seguido do noturno (34,2%) e, com menor frequência, matutino (23,6%). Já na perspectiva do período, os estudantes do último ano foram maioria, com 47,2% (94) da amostra posicionada nesse estrato, portanto, na qualidade de concluintes.



Tabela 1 – perfil dos respondentes

| Item                    | Categoria               | Frequência | Porcentagem |
|-------------------------|-------------------------|------------|-------------|
| Idade (em anos)         | Até 20                  | 33         | 16,6        |
|                         | 21 e 25                 | 110        | 55,3        |
|                         | 26 e 30                 | 31         | 15,6        |
|                         | 31 e 35                 | 9          | 4,50        |
|                         | 36 e 40                 | 11         | 5,50        |
|                         | Mais de 41              | 5          | 2,50        |
| Sexo                    | Masculino               | 88         | 44,2        |
|                         | Feminino                | 86         | 43,2        |
|                         | Outros                  | 25         | 12,6        |
| Estado Civil            | Solteiro (a)            | 170        | 85,4        |
|                         | Casado (a)              | 25         | 12,6        |
|                         | Outros (as)             | 4          | 2,00        |
| Filhos                  | Sim                     | 21         | 10,6        |
|                         | Não                     | 178        | 89,4        |
| Turno                   | Matutino                | 47         | 23,6        |
|                         | Vespertino              | 84         | 42,2        |
|                         | Noturno                 | 68         | 34,2        |
| Período (em anos)       | Primeiro                | 37         | 18,6        |
|                         | Segundo                 | 29         | 14,6        |
|                         | Terceiro                | 39         | 19,6        |
|                         | Quarto                  | 94         | 47,2        |
| Satisfação com o curso  | Baixa                   | 13         | 6,50        |
|                         | Média                   | 41         | 20,6        |
|                         | Alta                    | 111        | 55,8        |
|                         | Muito alta              | 34         | 17,1        |
| Atividade atual         | Somente estuda          | 41         | 20,6        |
|                         | Cursa estágio           | 92         | 46,2        |
|                         | CLT                     | 39         | 19,6        |
|                         | Outros                  | 27         | 13,6        |
| Motivo escolha do curso | Mercado de trabalho     | 113        | 56,8        |
|                         | Sugestão familiar       | 5          | 2,50        |
|                         | Identificação (vocação) | 71         | 35,7        |
|                         | Outras                  | 10         | 5,00        |

Fonte: pesquisa de campo.

A satisfação com o curso foi um aspecto positivo para 72,1% (145) dos estudantes que manifestaram satisfação elevada (55,8%) ou muito elevada (17,1%). Quanto aos motivos para escolher administração, a empregabilidade posicionou-se como a principal razão para 56,8% (113) dos respondentes que optaram pelo mercado de trabalho como critério para a escolha do curso. Na sequência, posicionou-se a identificação pessoal com 35,7% (71) das respostas. Já na





perspectiva da atuação profissional, os estagiários foram a maioria e alcançaram 46,2% (92) da amostra.

#### 4.2 Motivação para aprendizagem e autoeficácia

Quanto as características da motivação para a aprendizagem e da autoeficácia, os escores indicaram que os estudantes se consideram mais autoeficazes ( $3,98 \pm 0,86$ ) do que motivados para a aprendizagem ( $\leq 3,34 \pm 1,18$ ). Nessa perspectiva, conforme a Tabela 2, a meta aprender ( $3,34 \pm 1,18$ ) foi a característica mais presente, seguida da meta performance-aproximação ( $2,29 \pm 1,42$ ) e da meta performance-evitação ( $1,93 \pm 1,44$ ), ambas abaixo do centro da escala (3,00) sugerindo ausência, ou recusa. Nessa perspectiva, como destacam Zenorini e Santos (2010, p. 292) a motivação para a aprendizagem busca “compreender o que os estudantes pensam acerca de si próprios, porque se envolvem em determinadas tarefas e porque buscam atingir determinados objetivos acadêmicos”.

Tabela 2 – Características da autoeficácia e da motivação nos estudos.

| Dimensão                                 | 1       | 2     | 3      | 4     |
|------------------------------------------|---------|-------|--------|-------|
| 1 - Meta Aprender                        | 0,830   |       |        |       |
| 2 - Meta Performance-aproximação         | 0,31*   | 0,848 |        |       |
| 3 - Meta Performance-evitação            | -0,05** | 0,23* | 0,836  |       |
| 4 - Autoeficácia                         | 0,46*   | 0,29* | -0,19* | 0,769 |
| Número de indicadores                    | 5       | 5     | 5      | 6     |
| Média                                    | 3,34    | 2,29  | 1,93   | 3,98  |
| Desvio padrão                            | 1,18    | 1,42  | 1,44   | 0,86  |
| Coefficiente de variação (em percentual) | 35,23   | 62,00 | 74,36  | 21,53 |
| Mediana                                  | 3,40    | 2,20  | 1,80   | 3,83  |
| Moda                                     | 3,60    | 2,00  | 0,00   | 3,83  |

Nota: alpha de Cronbach na diagonal; \*=significativo a 1%; \*\*=não significativo.

Fonte: pesquisa de campo.

Por outro lado, a autoeficácia com escores no estrato médio superior da escala ( $3,98 \pm 0,86$ ) mostrou, conforme Mir e Rasool (2024), estudantes que se consideram comprometidos com as tarefas acadêmicas, dispostos a entender tarefas difíceis como desafios, capazes de se recuperar rapidamente de eventuais revezes e insucessos e mais fortemente orientados para os estudos do que para o divertimento. Para estudantes com elevada autoeficácia os erros são oportunidades para aprender e desenvolver novas competências (Mendonça et al., 2020).



Merece destaque que as escalas foram avaliadas quanto a confiabilidade com boa avaliação de fidedignidade por meio do coeficiente alpha de Cronbach. Os resultados, superiores a 0,769, apontaram para escalas fidedignas e capazes de representar satisfatoriamente tanto a motivação para aprendizagem ( $\alpha \geq 0,830$ ) quanto a autoeficácia ( $\alpha = 0,769$ ). Costa (2011) ao tratar do coeficiente alpha afirma que índices superiores a 0,700 são bons indicativos de consistência interna e, portanto, expressam a capacidade das escalas em representar as teorias de maneira adequada.

Já na perspectiva da relação entre a motivação para o aprendizado e autoeficácia, tomando por base os coeficientes de correlação de Pearson e os parâmetros de Marôco (2014), as correlações foram baixas ( $|r| < 0,25$ ) e moderadas ( $0,25 \leq |r| < 0,50$ ). Ao tratar especificamente da motivação para a aprendizagem (meta aprender, meta performance-aproximação e meta performance-evitação), destacou-se a relação positiva e significativa, de moderada intensidade entre meta aprender e meta performance-aproximação ( $r = 0,31$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ ) e de fraca intensidade entre meta performance-aproximação e meta performance-evitação ( $r = 0,23$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ ). Quanto a relação entre meta aprendizagem e meta performance-evitação não houve correlação significativa a 5% de erro. Desta forma, os resultados sugerem que os aumentos na meta aprender devem ser acompanhados de maior meta performance-aproximação e, com menor intensidade, da meta performance-evitação.

Por outro lado, a relação entre a motivação para aprendizagem e a autoeficácia foi positiva, significativa e de moderada intensidade, tanto entre autoeficácia e meta aprender ( $r = 0,46$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ ), quanto entre autoeficácia e meta performance-aproximação ( $r = 0,29$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ ). Contudo, a relação entre meta performance-evitação e autoeficácia foi negativa e de baixa intensidade ( $r = -0,19$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ ). Esses resultados sugerem que o aumento na meta performance-evitação tem sentido oposto ao da autoeficácia. Portanto, o aumento na meta performance-evitação deve ocorrer juntamente com a redução da autoeficácia, diferentemente da meta aprender e meta performance-aproximação que ocorrem acompanhadas do aumento na autoeficácia

#### **4.3 A influência da motivação para aprendizagem na autoeficácia**

A relação de dependência entre a autoeficácia e a motivação para a aprendizagem foi avaliada com a utilização da técnica da regressão linear múltipla (RLM), aplicada na forma de



mínimos quadrados ordinários (MQO) e com o método *Backward* (Tabela 3). Os escores da autoeficácia foram tomados como variável dependente (VD) e os escores das dimensões da motivação (meta aprender; meta performance-aproximação; meta performance-evitação) como variáveis independentes (VI). Para identificar se havia diferença na autoeficácia dos estudantes no final do curso, foi criada uma variável dummy em que zero foi selecionado para representar os períodos (anos) 1, 2 e 3 e um selecionado para representar o último ano ou período 4. Esse procedimento buscou identificar se havia diferença estatisticamente significativa na autoeficácia dos estudantes no final do curso em relação aos demais.

Tabela 3 – Regressão linear múltipla entre motivação para aprendizagem e autoeficácia

| Variável Dependente (VD): Autoeficácia                                                |             |                     |         |         |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|---------|---------|------|
| Dimensão                                                                              | Coeficiente | Erro Padrão         | Razão T | P-valor | VIF  |
| Intercepto                                                                            | 2,99        | 0,17                | 17,08   | <0,01   |      |
| Meta Aprender                                                                         | 0,28        | 0,05                | 5,97    | <0,01   | 1,12 |
| Meta performance-aproximação                                                          | 0,13        | 0,04                | 3,36    | <0,01   | 1,18 |
| Meta performance-evitação                                                             | -0,13       | 0,04                | -3,53   | <0,01   | 1,07 |
| Último ano (dummy)                                                                    | 0,32        | 0,10                | 3,10    | <0,01   | 1,03 |
| Média VD                                                                              | 3,98        | Desvio padrão VD    |         | 0,86    |      |
| R-quadrado                                                                            | 0,28        | R-quadrado ajustado |         | 0,27    |      |
| Teste F (3, 91)                                                                       | 25,76       | P-valor (F)         |         | <0,01   |      |
| Teste da normalidade dos resíduos - Hipótese nula: o erro tem distribuição normal.    |             |                     |         |         |      |
| Estatística de teste: qui-quadrado (2) = 3,94 com p-valor = 0,14.                     |             |                     |         |         |      |
| Teste de White para a heteroscedasticidade - Hipótese nula: sem heteroscedasticidade. |             |                     |         |         |      |
| Estatística de teste: LM = 14,14 com p-valor = P (qui-quadrado (9) > 14,14) = 0,36.   |             |                     |         |         |      |

Fonte: dados da pesquisa.

Desataca-se que os pressupostos da RLM foram observados e atendidos. Não foram identificados *missing values* nem *outliers*, o Teste F (p-valor<0,01) indicou que pelo menos uma VI exercia influência na VD, os resíduos apresentaram distribuição normal (p-valor>0,05), não foram observados problemas de multicolinearidade (VIF<3,00) e não foi identificada a presença de heteroscedasticidade, conforme os resultados do Teste White (p-valor>0,05). Na sequência, o modelo possibilitou explicar 28% da autoeficácia (r-quadrado=0,28) e mostrou sinais coerentes com a teoria.

Na interpretação na RLM o intercepto positivo e significativo ( $\beta=2,99$ ; p-valor<0,01) mostrou que haverá autoeficácia nos estudantes mesmo que não haja motivação para aprender, nem que o estudante não esteja no último período. No mesmo sentido o resultado positivo e



significativo a 1%, confirmou a meta aprender ( $\beta=0,28$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ) é a dimensão da motivação com maior influência na autoeficácia, sendo seguida pela meta-performance-aproximação ( $\beta=0,13$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ), com menor intensidade. Os resultados confirmaram que os estudantes do último período mostram maior crença de autoeficácia ( $\beta=0,32$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ) e que a meta performance-evitação ( $\beta=-0,13$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ), negativa e significativa, é prejudicial para a crença de autoeficácia nos estudantes. Esses resultados possibilitam afirmar que há evidências estatísticas suficientes para afirmar que a motivação para aprender mostra-se como um preditor da autoeficácia e capaz de contribuir ou prejudicar o desempenho dos estudantes de administração.

#### 4.4 Discussão dos resultados

O objetivo da pesquisa foi analisar a influência da motivação para a aprendizagem na autoeficácia dos estudantes de administração e, adicionalmente, identificar se há diferenças entre os estudantes no último ano em comparação com os demais. Os resultados, obtidos com a participação de 199 estudantes, sendo 94 do último período. Confirmaram que a motivação acadêmica é potencialmente capaz de influenciar na autoeficácia dos estudantes. Por outro lado, os achados confirmaram que os estudantes do último período manifestam maior crença de autoeficácia, quando comparados com os estudantes de períodos anteriores ( $\beta=0,28$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ). Portanto, os estudantes do último período, como esclarecem Arztmann et al. (2023), expressam mais fortemente a crença na própria capacidade de alcançar seus objetivos, quando comparados com os períodos anteriores do curso.

Ao tratarem da autoeficácia Al-Qadri et al. (2024) reforçam que as crenças dos estudantes são aspectos centrais para melhorar o desempenho acadêmico ao refletirem, além do conhecimento pessoal, aspectos de ordem psicológica, como habilidades e atitudes. Destarte, a autoeficácia e a motivação para a aprendizagem são fatores-chave para desempenho, retenção e sucesso acadêmico dos estudantes (Ariani, 2016; Al-Qadri et al., 2024; Affuso et al., 2025). Dian et al. (2024) acrescentam que a autoeficácia expressa uma capacidade invisível, porém necessária para o sucesso e se constitui na capacidade de realizar as tarefas com cuidado, precisão e zelo. Nessa perspectiva, a crença na autoeficácia foi a principal característica entre os respondentes com a maior mediana (3,83) dentre os aspectos estudados.

Affuso et al. (2025) convergem com esse entendimento e justificam a motivação vinculada a diferentes estímulos ao longo da vida. Desta forma, compreender a motivação é



uma temática de destaque nas pesquisas educacionais, especialmente por representar um conjunto complexo, mutável e multifacetado de forças psicológicas e fisiológicas que impulsionam os indivíduos rumo aos objetivos de aprendizagem e subordinadas a diferentes estímulos ao longo das fases da vida (Fernandes; Lemos, 2021; Affuso et al., 2025). Portanto, a motivação para o aprendizado revela um indicador cognitivo, emocional e comportamental e, mais que isso, um fator-chave para o aprendizado (Ariani, 2016).

Na mesma perspectiva, Ariani (2016) reforça que estudantes com elevada (1) a autorregulação, esta entendida como uma combinação de autoeficácia e esforço pessoal; (2) motivados e (3) independentes, são os que alcançam melhor desempenho nos estudos. Ao abordarem a temática do desempenho de estudantes universitários, Gill e Aujla (2024), reforçam a complexidade e destacam que o desempenho acadêmico materializa um amplo conjunto de conhecimentos e habilidades adquiridos pelos estudantes ao longo do tempo e das experiências vividas, sendo influenciados por aspectos intelectuais, condições ambientais e contexto socioeconômico no qual o estudante está inserido. Esses elementos impactam diretamente no sucesso acadêmico.

Alinhando-se a esse entendimento, os resultados deste estudo convergem com Lopes et al. (2020) que consideram haver influência positiva da idade e da vivência educacional na autoeficácia. Ao tratar dessa relação, Lopes et al. (2020), explicam que as experiências vividas pelos estudantes ao longo da vida reforçam a autoeficácia porque com o passar do tempo os estudantes passam a conhecer melhor os sistemas sociais nos quais estão inseridos e desenvolvem melhor a capacidade de autorregulação, tornando-se mais realistas quanto as próprias habilidades que passam a reconhecer como forças ou limitações. Assim, como destacam Mendonça et al. (2020) a autoeficácia expressa expectativas quando a própria capacidade de sucesso.

Nesse sentido, os resultados da RLM confirmaram que a motivação para aprendizagem, expressa pela meta apreender ( $\beta=0,28$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ) exerce influência mais forte e positiva na autoeficácia, seguida pela meta performance-aproximação ( $\beta=0,13$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ) com menor intensidade. Portanto, a orientação para o desenvolvimento intelectual, enfrentamento de desafios e a convicção que o sucesso ocorre pelo esforço, dedicação e persistência são os elementos com maior influência na autoeficácia. Esses aspectos são identificados por Fernandes e Lemos (2021) como típicos da meta aprender.



Já com menor intensidade, porém também de forma positiva e significativa, a meta performance-aproximação contribui positivamente para aumentar a autoeficácia ( $\beta=0,13$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ). Portanto, quando o estudante busca destaque pessoal, valoriza destacar-se dos demais, compreende erros como fracassos e valorizam o reconhecimento público (Fernandes; Lemos, 2021) ocorrem efeitos positivos na crença de autoeficácia. Já em oposição, a meta performance-evitação caracterizada pela desistência e fuga de situações ameaçadoras que possam revelar incapacidade ou fraqueza (Fernandes; Lemos, 2021) os resultados ( $\beta=-0,13$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ) forneceram evidências estatísticas suficientes para afirmar que esses comportamentos têm efeito negativo na autoeficácia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender o ensino em negócios é fundamental para promover o entusiasmo nos estudantes e, no futuro, contribuir para aprimorar o desempenho das organizações. Os resultados deste estudo confirmaram que a motivação para aprender é um dos preditores da autoeficácia e que estudantes motivados, principalmente aqueles cuja meta é aprender são os que mais se beneficiam com a maior autoeficácia. Portanto, a busca pelo conhecimento, seguida da valorização do reconhecimento e destaque dos demais estudantes, são comportamentos que fortalecem a autoeficácia. Os benefícios da autoeficácia, em certa medida, pacificados na literatura, mostram que estudantes com elevada autoeficácia são mais resilientes, entendem eventuais reveses como desafios e são mais obstinados na busca pelos seus objetivos, com isso, aumentam as possibilidades de sucesso acadêmico e profissional no futuro.

Considerando-se esses aspectos, recomenda-se ações institucionais que incentivem a motivação em aprender, como: promover atividades colaborativas entre os estudantes; apoiar a autonomia incentivando o aprendizado ativo; promover treinamentos para planejamento e gestão do tempo e lidar com o estresse; inovar em métodos de ensino conectando teoria e prática (estudos de casos, simulações, atividades de campo); capacitar docentes e técnicos e promover programas de incentivo a inovações e novas tecnologias de ensino, entre outras. Essas ações institucionais buscam incentivar a integração dos estudantes tanto as atividades acadêmicas quanto junto aos colegas, reduzindo comportamentos refratários relacionados com fuga e baixa participação nas atividades acadêmicas e entre colegas de estudos que, como mostraram os resultados, mostraram efeitos negativos na autoeficácia.





Considerando o exposto, o presente estudo avança na perspectiva teórica ao identificar entre estudantes de administração a relação entre motivação para o aprendizado e autoeficácia. Na perspectiva aplicada, o estudo contribui ao propor ações como métodos de aprendizagem ativa, suporte socioemocional aos estudantes, entre outras, como mecanismos para promoção da motivação em aprender. Como limitação, destaca-se o estudo em uma única instituição de ensino, o alcance somente nos estudantes que estavam frequentando as aulas e aspectos não previstos na metodologia, como influências familiares e culturais, entre outras. Quanto às sugestões de pesquisas futuras, sugerem-se ampliar o número de instituições pesquisadas, replicar a pesquisa em outros cursos e aplicar outras técnicas de análise de dados que possam identificar influências não captadas neste estudo.

## 6 REFERÊNCIAS

ABUSALIM, N et al. Digital versus classroom discussions: motivation and self-efficacy outcomes in speaking courses via Gather.town. **Journal of Applied Learning & Teaching**, v. 7, n. 1. mar. 2024.

AFFUSO, G. et al. The reciprocal effects of learning motivation, perceived academic self-efficacy, and academic performance in adolescence are explored in a four-wave longitudinal study. **European Journal of Psychology of Education**, v. 40, art. 6, jan. 2025.

AL-QADRI, A. H. et al. Measuring academic self-efficacy and learning outcomes: the mediating role of university English students' academic commitment. **Asian J. Second Foreign. Lang Edu.**, v. 9, n. 35, p. 1-22, mar. 2024.

ARIANI, D. W. Why do I study? The mediating effect of motivation and self-regulation on student performance. **Business, Management and Education**, v. 14, n. 2, p. 153-178, dec. 2016.

ARZTMANN, M. et al. In-game performance: the role students' socio-economic status, self-efficacy and situational interest in augmented reality game. **British Journal of Educational Technology**, v. 55, n. 2, p. 484-498, mar. 2024.

AULIA, A. et al. Self-regulation as a mediator between learning motivation and academic procrastination in students who are preparing a thesis. **International Journal of Islamic Education Psychology**, v. 5, n. 2, p. 237-263, dez. 2024.

BAI, B. ; ZANG, X. Bilingual learning motivation and engagement among students in Chinese-English bilingual education programs in Mainland China: competing or coexistent? **Journal of Multilingual and Multicultural Development**, p. 1-19, jan. 2025.



BALSAN, L. A. G. et al. Adaptação e validação da nova escala geral de autoeficácia. **Avaliação Psicológica**, v. 19, n. 4, p. 409-419, out./dez. 2020.

BANDURA, A. **Self-efficacy**. In: RAMACHANDRAN, V. S. (ed.). *Encyclopedia of Human Behavior*: Academic Press, v. 4, p. 71-81. 1994.

CASTRONOVO, F.; RAZAVIALAVI, S., RODRIGUEZ, P. M. Improving learners' self-efficacy in performing design reviews with virtual reality. **Journal of Information Technology in Construction**, v. 29, p. 1–15 fev. 2024.

COSTA, Franciso. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DECI, E. ; RYAN. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, nov. 2000.

DERAJA, A. J. M. et al. The effect of goal orientation on the academic performance in mathematics of grade 10 students. **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, v. 12, n. 2, p. 262-271, 2023.

DIAN, L. et al. Perceptions of student soft skills and self-efficacy on perceptions of student work readiness in Surabaya. **International Journal of Global Accounting, Management, Education, and Entrepreneurship**, v. 4, n. 2, p. 199-208, apr. 2024.

ELLIOT, E. S.; DWECK, C. S. Goals: An approach to motivation and achievement. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n. 1, p. 5–12, jan. 1988.

FERNANDES, G. N. A.; LEMOS, S. M. A. Escala de motivação para aprendizagem para o ensino fundamental: análise psicométrica. **Revista Psicopedagogia**, v. 38, n. 117, p. 317-332, set. / dez. 2021

FERRAZ, A. S.; SANTOS, A. A. A.; ALMEIDA, L. S. Causal attribution scale for elementary and middle school: convergent validity evidence study with achievement goals. **Trends in Psychology**, v. 28, p. 546–559, jul., 2020.

GILL, J. K.; AUJLA, G. K. Academic achievement in relation to self-efficacy and motivation among undergraduates in LPU. **Education Administration: Theory and Patrice**, v. 30, n. 5, p. 7892-7896, may 2024.

IMAGINÁRIO, S. et al. Motivação para a aprendizagem escolar: adaptação de um instrumento de avaliação para o contexto português. **Revista Lusófona de Educação**, v. 27, p. 91-105, dez. 2014.

KILUKEN, A. D. M. As crenças de autoeficácia dos candidatos a professores estão relacionadas às quatro habilidades básicas em inglês. **International Journal of Social Sciences**, v. 8, n. 34, p. 66–89. abr. 2024.



LIU, X. et al. The relationship between stress and academic self-efficacy among students at elite colleges: a longitudinal analysis. **Behavioral Sciences**, v. 14, n. 7, art. 537, jun. 2024.

LOPES, J. M. et al. Autoeficácia de estudantes de medicina em duas escolas com metodologias de ensino diferentes (aprendizado baseado em problemas versus tradicional). **Revista Brasileira de Educação Médica**, V. 44, n. 2, art. e048, jan. 2020.

LOURENÇO, A. A.; PAIVA, M. O. A. A motivação escolar e o processo de aprendizagem. **Revista Ciências e Cognição**, v. 15, n. 2, p.132-141, ago. 2010.

MALIK, A. I.; BATOOL, R.; TABASSUM, S. Academic self-efficacy, academic motivation and coping skills in academia: a cross-sectional exploration. **Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences**, v. 12, n. 1, p. 573–580, mar. 2024.

MARÔCO, J. **Análise estatística com SPSS Statistics**. Pêro Pinheiro: Reportnumber, 2014.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MENDONÇA, A. V. F. et al. Autoeficácia e autopercepção de empregabilidade: uma investigação entre concluintes do ensino superior. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 67-84, maio/ago. 2020.

MIR, A. H.; RASSOL, R. A correlational study of self-efficacy and academic achievement among higher secondary school students from Kashmir valley. **International Journal of Contemporary Research in Multidisciplinary**, v. 3, n. 1, p. 85-89, jan. / feb. 2024.

MOHTASHAM, S. et al. Academic self-efficacy and psychological well-being in medical students: a cross-sectional study. **Canon Journal of Medicine**, v. 4, n. 3, p. 87-90, jan. 2024.

PEREIRA, J. C. et al. Escala de motivação para aprendizagem em universitários: versão breve. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 2, n. 2, p. 773-793, maio/ago. 2022.

RAIOL, V. A. A. et al. Autoeficácia e intenção empreendedora: um estudo com estudantes de administração na Região Norte do Brasil. **Revista Valore**, n. 6, edição especial, p. 1-19, jun. 2021.

RAMLI, M. et al. Loneliness, academic self-efficacy, and student engagement in the online learning environment: the role of humor in learning. **Research and Practice in Technology Enhanced Learning**, v. 19, art. 002, jan. 2024.

SAHER, S.; AKBAR, R.A. Effect of students' self-efficacy on their cognitive ability at secondary school level in Punjab. **Pakistan Social Sciences Review**, v. 8, n. 2, p. 664–675. mai. 2024.

SANTOS, A. A. A. ; INÁCIO, A. L. M. Motivação no ensino médio: metas de realização e estratégias de aprendizagem. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 22, n. 2, p. 338-359, maio/ago., 2022.



SANTOS, A. A. A. ALCARÁ, A. R.; ZENORINI, R. P.C. Estudos psicométricos da escala de motivação para a aprendizagem de universitários. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 25, n. 3, p. 531-546, dez. 2013.

SHANG, Y.; MA, L. Classroom anxiety, learning motivation, and English achievement of Chinese college students: the mediating role of self-efficacy. **Acta Psychological**, v. 251, art. 104550, out. 2024.

WEBER, J.; TILLOTSON-CHAVEZ, K. A new generation of citizen scientists: self-efficacy and skill growth in a voluntary project applied in the college classroom setting. **Citizen Science: Theory and Practice**, v. 9, n. 1, art. 7, mar. 2024.

YOKOYAMA, S. Impact of academic self-efficacy on online learning outcomes: a recent literature review. **EXCLI Journal**, v. 13, n. 23, p. 960-966, jul. 2024.

ZANG, F. et al. A mixed methods study of adult learners' online learning motivation profiles. **Educational and Information Technologies**, v. 30, p. 14043-14068, jan. 2025.

ZENORINI, Rita P. C.; SANTOS, Acácia A. A. Escala de metas de realização como medida de motivação para aprendizagem. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 44, n. 2, p. 291-298, ago. 2010.

ZHANG, Fa; XIA, Yuyan; WANG, Yu; LIU, Jinglu; XIA, Jie; CHEN, Chin-Chin. A mixed methods study of adult learners' online learning motivation profiles. **Education and Information Technologies**, v. 30, np. 14043-14062, jul. 2025.

ZHANG, W.; HU, J. The relationship between perceived teacher support and student engagement in Chinese senior high school English classrooms: the mediating role of learning motivation. **Frontiers in Psychology**, n. 16, art. 1563682, mar. 2025.



## MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO: PRINCIPAIS DESAFIOS PARA INGRESSAR NO MERCADO DE TRABALHO

### Resumo

O presente artigo tem como objetivo identificar os desafios enfrentados por mulheres da área da administração para ingressar no mercado de trabalho dentro do setor empresarial. A análise foi realizada a partir de uma metodologia básica, descritiva e de abordagem qualitativa, fazendo uso de pesquisa bibliográfica e documental para a composição do referencial teórico e bibliográfica para a formulação de dois quadros sobre a temática, que evidenciam, no primeiro quadro, artigos publicados de 2020 a 2023, antes do sancionamento das leis sobre valorização da mulher empresária e igualdade de gênero, criadas em 2023 e, no segundo quadro, publicações feitas após o sancionamento dessas leis, para realização de uma análise comparativa. Nos resultados foram identificados desafios enfrentados por mulheres para ingressar no mercado de trabalho em ambos os períodos. Concluiu-se a pouca discrepância entre as obras e a atual continuidade desses desafios.

### Palavras-chave

Mulheres, Administração, Mercado de Trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento da ocupação e participação das mulheres nos últimos anos em diferentes contextos e áreas dentro do mercado de trabalho é um tema que vem ganhando destaque encorajando discussões e problematizações a respeito das relações de gênero em todos os âmbitos nos quais as mulheres se estabelecem atualmente. Tais debates permitem que o papel das mulheres em cada um desses contextos seja repensado, o que estimula a elaboração de análises relacionadas às desigualdades de gênero sofridas nesses setores e aos desafios vivenciados pelas mulheres para ingressar dentro de mercados de trabalho, como o organizacional (Passos, Machado, 2022).

O mercado de trabalho na área da administração está constantemente em crescimento. De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 2015, havia 29.571 empresas com dez ou mais pessoas ocupadas assalariadas na área de atividades administrativas e serviços complementares, número que subiu para 36.780 no ano de 2021, um crescimento de aproximadamente 24,37%. O surgimento de novas empresas consequentemente afeta o número de ofertas de emprego na área administrativa no Brasil, impulsionando surgimento oportunidades dentro do âmbito organizacional no país (IBGE, 2021).

Além disso, o desenvolvimento desse setor também é marcado pelo grande número de cursos de Administração ofertados no país. De acordo com o Ministério da Educação, no ano de 2016 havia mais de 1500 cursos de Administração em funcionamento no Brasil, sendo essa área, no mesmo ano, aquela que deteve o maior número de ingressantes anuais (Boaventura et al., 2018).



Apesar de ser um setor que fornece muitas oportunidades, o ingresso no campo administrativo é um processo no qual as mulheres enfrentam grandes desafios associados a diversos aspectos estruturais e relacionados também a costumes e crenças presentes no entendimento de gestores, colaboradores e demais profissionais da área, cuja discriminação, dentro do mercado, é enfatizada pela diferença de tratamento entre pessoas que possuem habilidades semelhantes para determinados cargos, mas que são desfavorecidas aos olhos dos empregadores por algum motivo relacionado a fatores associados a algum tipo de preconceito (Becker, 1957, apud Vieira, Ceretta, 2022), principalmente em relação a cargos de gerência e liderança, já que, de acordo com dados do Observatório Nacional da Indústria, em 2021, apenas 32% dos cargos de gerência eram ocupados por mulheres. Esses fatores abrem portas para o seguinte questionamento: quais os desafios enfrentados pelas mulheres para ingressar em cargos da área administrativa no Brasil?

Com base nesse questionamento, o presente projeto tem como objetivo identificar os desafios enfrentados por mulheres da área da administração para ingressar no mercado de trabalho dentro do contexto brasileiro, visando estimular o estudo do tema no país e evidenciar a problemática por meio da definição desses obstáculos através da investigação de suas causas.

O presente trabalho é de natureza básica e abordagem qualitativa com objetivos descritivos e exploratórios, fazendo uso de procedimentos de pesquisa bibliográfica, abordando artigos publicados no Brasil entre os anos de 2020 a 2024 sobre temas relacionados à desigualdade de gênero e à área administrativa, e documental, utilizando documentos e dados do IBGE e CNI.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Área Administrativa**

A área da administração é um setor de destaque no Brasil, a prova disso é o número elevado de graduandos e graduados no Brasil todos os anos em cursos de administração. Como prova disso, em 2019, segundo o IBGE, existiam 886.588 estudantes concluintes em cursos presenciais da área de Negócios e Administração no Brasil (IBGE, 2019).

Dados que demonstram que a área administrativa é uma área em potencial e com diversas oportunidades, visto o grande número de cursos ofertados no Brasil, desencadeando o interesse de muitas pessoas relacionado aos seus diversos nichos de mercado. As mulheres, especialmente, se caracterizam como um público muito interessado nesse setor, algo que fica





claro quando verificamos a proporção de mulheres entre os estudantes citados, que corresponde a 58,4% do total (IBGE, 2019).

Nesse sentido, em questões matemáticas, faria sentido que as mulheres ocupassem uma grande parte dos cargos do setor administrativo no Brasil atualmente, principalmente em relação a cargos de gerência, que costumam exigir maior especialização, já que, proporcionalmente, elas correspondem, nos últimos anos, a maioria das pessoas que têm o ensino superior na área no currículo (IBGE, 2019).

Apesar disso, isso não acontece, pois a ocupação de mulheres em cargos dentro do mercado de trabalho do setor administrativo é bem menor que a ocupação de homens na mesma área em cargos semelhantes. Segundo o IBGE, no Brasil, em 2019, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens, enquanto apenas 37,4% eram ocupados por mulheres, sendo o maior índice de desigualdade encontrado entre os 20% da população que ocupava os trabalhos com maiores rendimentos no país (IBGE, 2019).

Além disso, de acordo com dados publicados pela CNI (Confederação Nacional da Indústria) em fevereiro de 2023, a proporção média de mulheres ocupando cargos de liderança e decisão em empresas industriais no Brasil, equivale a 29%, um número extremamente pequeno, principalmente se comparado à proporção de mulheres que correspondiam aos estudantes concluintes dos cursos de Administração no ano de 2019 (CNI, 2023).

De acordo uma análise realizada pela professora Luciana Morilas, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP) da USP, a inclusão de mulheres em cargos de liderança da área corporativa aumenta os índices de ESG, que se referem aos fatores ambientais, sociais e de governança em empresas, potencializando, assim, o desenvolvimento dessas organizações (Sebrae, 2021).

Entretanto, segundo dados publicados pelo Sebrae, atualizados em 2023, as mulheres ocupam cerca de 11,5% das cadeiras em conselhos administrativos em empresas de capital aberto no Brasil, o que destaca a pouca participação de mulheres na área corporativa, principalmente em relação à cargos gerenciais (Sebrae, 2021).

Os dados apresentados enfatizam a grande disparidade entre a ocupação dos gêneros dentro de áreas do mercado de trabalho administrativo, elucidando a problemática e destacando que, de fato, existem diferenças entre o processo de ingresso em cargos do setor da administração para indivíduos do sexo masculino e para os indivíduos do sexo feminino, visto



que, se tal disparidade não fosse concreta, a proporção de ocupação de cada gênero nessa área não seria tão desigual (CNI, 2023).

## 2.2. Desigualdade de Gênero do Mercado

A concepção de que as mulheres são indivíduos cuja atuação deve estar direcionada exclusivamente à família, focando em seu papel como esposa e mãe, é um entendimento que vem perdendo credibilidade ao longo dos anos. A inserção das mulheres no mercado de trabalho formal no Brasil vem aumentando consistentemente desde a década de 1930, quando a industrialização no país avançou, afetando a demanda por mão de obra. Nessa época, foram oficializados vários direitos trabalhistas que também incluíam a vivência das mulheres dentro do mercado, o que se mostrou uma mudança que incentivou debates relacionados a questões de desigualdade de gênero no país (Andrade, 2019).

Atualmente é possível notar os grandes avanços que ocorreram desde esse período que potencializaram a inclusão da mulher em áreas que, até então, eram quase que absolutamente de domínio masculino. Apesar disso, atualmente as mulheres ainda enfrentam consideráveis desafios para se estabilizar dentro de meios que permanecem sendo predominantemente masculinos. Quando se trata da integração da mulher no mercado de trabalho, é perceptível que elas costumam estar em ocupações frequentemente associadas aos trabalhos domésticos e às funções socializadoras (Muniz, Veneroso, 2019).

Com a tentativa de inserção no mercado de trabalho, as mulheres se deparam com dilemas relacionados à constituição ou não de uma família. Foi constatado, segundo a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED), que mulheres com dois ou mais filhos em idade pré-escolar apresentam chances 3,2 vezes menores de estarem no mercado de trabalho do que aquelas que não têm filhos (Guiginski, 2015: 99, apud Muniz, Veneroso, 2019).

Nesse sentido, é comum que muitas mulheres que possuem o desejo de constituir uma família sintam-se submetidas a escolher entre o desenvolvimento da carreira e da vida profissional e a maternidade, para serem capazes de corresponder às expectativas do mercado associadas à imagem da mulher corporativa. Aquelas que optam por ambas as coisas tendem a enfrentar mais dificuldades dentro do mercado de trabalho, sendo comumente questionadas a respeito do seu comprometimento com suas funções e com a instituição em que desejam trabalhar, situações que não costumam acontecer com indivíduos do sexo masculino que também tem filhos (Barbosa, Capato, 2024).



Nesse viés, uma análise exclusivamente econômica tentaria justificar, mesmo que não diretamente, o entendimento de que a força de trabalho feminina dentro das organizações e outros setores do mercado de trabalho seria apenas secundária, ou seja, o interesse das mulheres em relação às funções distribuídas à elas nos cargos que ocupassem, seria mínimo para que elas realmente investissem e se dedicassem ao cumprimento desses deveres, já que a vida profissional seria uma parcela quase que desconsiderável em suas vidas (Abramo, 2007 apud Passos, Machado, 2022).

O receio de muitas instituições a respeito da contratação de indivíduos do sexo feminino também é associado à obrigatoriedade do cumprimento de direitos da mulher prescritos pela lei, tal qual a licença maternidade. Nesse contexto, a mulher enfrenta diversos tipos de preconceitos no âmbito profissional, sendo julgadas a respeito da capacidade na entrega de resultados relacionados às funções ocupadas e discriminações associadas à necessidade de cumprir com direitos constitucionais, são comuns. Dessa forma, as mulheres acabam perdendo incontáveis oportunidades de emprego em decorrência desse preconceito (Sorj, Fraga, 2022).

### **2.3. A Invisibilidade Feminina**

Ao longo dos anos as mulheres têm cada vez mais aumentado a sua participação no mercado de trabalho, conquistando cargos em diferentes áreas. Apesar disso, ainda é forte a ligação feita, muitas vezes de maneira exclusiva, entre a figura das mulheres e os trabalhos domésticos e cuidados familiares (Onuma, Oliveira, Amâncio, 2023).

Nesse sentido, a forte associação entre as mulheres e os deveres do lar, torna-se um fator intensificador da desvalorização e invisibilidade feminina dentro do mercado de trabalho, tendo em vista que essas funções, comumente relacionadas apenas ao sexo feminino, são reconhecidas como trabalhos inferiores por grande parte da população, contribuindo para a formação de uma imagem de mulheres incapazes de realizar tarefas associadas à cargos de maior responsabilidade ou hierarquia (Onuma, Oliveira, Amâncio, 2023).

Além disso, apesar de mulheres serem a maioria em programas de mestrado e doutorado, segundo a Capes, a maior parte dos artigos e trabalhos publicados na Revista de Administração Contemporânea foram escritos por homens, que, por sua vez, também recebem maiores oportunidades em áreas relacionadas à administração também dentro da academia, o que reforça a desvalorização do sexo feminino que, apesar de contribuir também para a criação de conhecimento na área das ciências sociais, permanecem sendo invisibilizadas em relação ao



mercado de trabalho e meio acadêmico da área administrativa, apesar de seus resultados (Guimarães, 2023).

As mulheres atuantes em áreas científicas, como é o caso das ciências sociais, servem como exemplo para jovens do sexo feminino que sonhavam em seguir determinadas carreiras, mas não possuíam figuras modelos que as motivassem a tentar se estabelecer na área desejada. À medida que as mulheres foram se tornando figuras atuantes na ciência, abriram-se caminhos e possibilidades para que outras pudessem fazer parte desta construção. (Alves, Barbosa, Lindner, 2019).

É possível perceber que a falta de reconhecimento das mulheres no meio das ciências sociais contribui para a crença de que apenas os homens colaboram para o desenvolvimento da ciência da administração. Consequentemente, também ficam invisibilizadas as mulheres que atualmente atuam em áreas administrativas não ligadas ao desenvolvimento científico e sim a cargos do mercado de trabalho organizacional, como cargos de gerência (Guimarães, 2023).

Nesse viés, considerando que as colaborações das mulheres para o desenvolvimento da ciência da Administração não são suficientemente reconhecidas, faz sentido que as conquistas femininas dentro de um mercado de trabalho cujos avanços são possibilitados por essa mesma ciência também não sejam evidenciadas. Destaca-se, assim, a necessidade da visibilidade feminina para que, desde a formação no ensino superior, exista uma compreensão de que as mulheres também construíram e constroem o pensamento administrativo. (Souza, Covre, 2021).

Como destaque da falta de reconhecimento de mulheres na área corporativa, vale destacar que, no ano de 2023, foi sancionada a lei que institui o dia nacional da mulher empresária, que inclui todas as mulheres que exercem atividades econômicas organizadas para a produção ou circulação de bens e serviços. Evidencia-se, assim, a invisibilidade feminina no campo administrativo, tendo em vista a necessidade de intervenção da lei para garantir a valorização de mulheres que atuam na área empresarial e que, em sua maioria, não tem o destaque que teriam indivíduos do sexo masculino ao cumprirem a mesma função e realizarem as mesmas conquistas (GOV, 2023).

Ao vivenciar uma realidade na qual se destaca a invisibilidade da colaboração de determinada minoria dentro de um campo do mercado de trabalho, torna-se comum para a população a ideia de aceitação do problema e passivação da força de trabalho dessa parcela da população inserida dentro desse contexto, devido à naturalização da problemática. Tal situação é experimentada por muitas mulheres que possuem dificuldades para ingressar dentro do



mercado de trabalho organizacional e enfrentam desafios para transformar essa realidade (Onuma, Oliveira, Amâncio, 2023).

Assim, o rompimento com padrões de comportamento relacionados à aceitação, mesmo que indireta, da desvalorização do papel feminino na área administrativa, torna-se fundamental para garantir que o reconhecimento, e, conseqüentemente, a ingressão feminina dentro do mercado de trabalho organizacional seja intensificada, através do destaque de diferentes dimensões da temática, evitando a exclusão do papel de mulheres em diferentes setores da administração (Gomes, Renner, Meyer, 2024).

### 3. Metodologia

Como metodologia, a pesquisa será de abordagem qualitativa. No que se refere aos propósitos gerais da pesquisa, esta pode ser definida como descritiva, que entende-se como sendo aquela que objetiva descrever uma realidade ou característica de uma população ou fenômeno (Gil, 2002). Quanto à natureza da pesquisa, básica, que se propõe a gerar novos saberes, entretanto, sem uma aplicação prática realizada na produção (Prodanov e Freitas, 2013).

Do ponto de vista dos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, abordando artigos publicados no Brasil no período de 2019 a 2024, nas plataformas Spell e SciELO sobre as temáticas relacionados à desigualdade de gênero e à área administrativa, e documental, utilizando documentos e dados do IBGE, CNI e PNAD.

A primeira etapa da pesquisa consistiu na utilização de material bibliográfico e documental para a realização do levantamento que baseou o conteúdo apresentado no referencial teórico. Das obras utilizadas, destacam-se aquelas relacionadas à atuação das mulheres em diferentes setores associados ao mundo corporativo e a ciência da administração, à falta de reconhecimento feminino e preconceitos estruturais associados a estereótipos de gênero.

A segunda fase do processo caracteriza-se pela seleção de publicações relacionadas à temática de ingresso de indivíduos do sexo feminino em cargos da área administrativa. Foi, através desse tema, definida uma amostra de obras que foram divididas entre aquelas que foram publicadas antes de 2023 e do sancionamento da lei de valorização da mulher empresária e demais leis sobre igualdade de gênero sancionadas no mesmo ano e aquelas publicadas



recentemente entre os anos de 2020 e antes de 2023, para a realização de uma análise comparativa.

As obras foram selecionadas na plataforma Scielo utilizando as palavras chaves “mulheres” e “administração” e a plataforma Spell, utilizando a palavra-chave “mulheres” com os resultados sendo filtrados por área de conhecimento, no caso a área administrativa, e data, ou seja, as obras publicadas entre os anos determinados.

As obras selecionadas foram escolhidas com base nos temas que mais se relacionavam ao assunto central dessa pesquisa. Por fim, foram selecionadas oito publicações que contém análises relevantes a respeito da influência do gênero dentro do mercado de trabalho da área administrativa e dos desafios vivenciados por mulheres para ingressar nesse setor.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Discussão Técnica

Por meio de análise técnica das publicações, foram feitos dois quadros, o primeiro com resultados presentes nas obras publicadas entre 2020 e 2023, antes do sancionamento das leis sobre valorização da mulher, e o segundo quadro com amostras de publicações realizadas após o sancionamento das leis:

**Quadro 1** - Obras publicadas entre 2020 e 2023

| ANO  | AUTORES                               | OBJETIVO                                                                                                                             | RESULTADO                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2022 | Beltramini, Cepellos, Pereira.        | Mostrar que os efeitos do fenômeno do “Teto de Vidro” podem ser sentidos ainda no início da carreira.                                | Os resultados enfatizam que existem maiores dificuldades às mulheres no ingresso no mercado de trabalho na área corporativa, muitas vezes relacionadas ao fenômeno do teto de vidro e marcadores sociais de idade e de gênero.               |
| 2020 | Cembranel, Cardoso, Floriano          | Identificar os obstáculos e os principais desafios que se apresentam ao longo da carreira das mulheres.                              | Nota-se que as mulheres enfrentam barreiras na carreira para ocuparem cargos de liderança, estando as entrevistadas, ao ocuparem cargos como esse, estão, em sua maioria, insatisfeitas com o seu trabalho.                                  |
| 2020 | Miltersteiner, Oliveira, Hryniewicz.  | Compreender desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na administração pública do executivo brasileiro. | Conclui-se que a mulher ainda sofre preconceitos e enfrenta barreiras relacionadas aos códigos majoritariamente masculinos de ascensão profissional.                                                                                         |
| 2020 | Gomes Neto, Silva, Grangeiro, Esnard. | Identificar e discutir os obstáculos e oportunidades para mulheres que atuam em cargos de liderança em startups.                     | Os resultados mostram que incentivos relacionados à flexibilidade de horário, e contratação de mulheres são favoráveis ao crescimento profissional de mulheres em startups e à facilidade do público feminino de ocupar cargos de liderança. |





**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



|      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021 | Souza, Ferraz, Ferraz | Analisar como os estudos hodiernos no campo das ciências administrativas, os quais possuem como objeto de análise as mulheres em relações de trabalho, explicam as desigualdades existentes entre ser homem trabalhador e ser mulher trabalhadora. | Percebe-se que estudos sobre a temática ainda não são uma quantidade considerável, mas potencialmente em crescimento, apesar disso, tais obras ainda podem ser limitantes ao de botar que a racionalidade científica pode se sobrepor à situações reais, atuando como fator intensificador para a naturalização da opressão. |
|------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Os resultados referentes aos artigos publicados antes do sancionamento das leis de valorização da mulher empresária e demais leis sobre direitos das mulheres sancionadas em 2023, indicam a existência de desafios para indivíduos do sexo feminino durante o processo de ingresso em cargos relacionados à área da Administração, em instituições públicas e privadas. É possível notar nas amostras utilizadas que esses desafios são percebidos pelas mulheres que trabalham na área.

É perceptível que os cargos do setor que mais representam uma dificuldade para as candidatas do sexo feminino são cargos de liderança e gerência, altos na hierarquia corporativa. Também é apresentada a falta de representação de mulheres nos conselhos de administração. Nesse sentido pode-se associar a essa falta de representatividade, uma inclinação ainda maior por parte da comunidade de contratantes em instituições públicas e privadas a preferirem contratar homens para cargos semelhantes, tendo em vista que preconceitos de gênero poderiam ser ainda mais fortalecidos com a percepção de que, atualmente, existem poucas mulheres atuando nessas funções, que, por sua vez não são reconhecidas com frequência dentro do mercado, um fato que, para pessoas já inclinadas à tais julgamentos prematuros associados ao sexo feminino, poderia significar uma confirmação desse entendimento.

Além disso, destaca-se a falta de estudos realizados em relação à temática das relações de gênero no mercado de trabalho no campo das ciências administrativas, tema que acentua a invisibilidade feminina associada a esse setor. Ao mesmo tempo, também é citada a possibilidade de estudos realizados sobre esse assunto serem limitantes e não se aprofundarem nas questões determinantes da desigualdade de gênero nas relações trabalhistas do mercado administrativo, o que se torna preocupante devido à inclinação de resultados incompletos dificultarem o entendimento de estereótipos de gênero em vez de diminuí-los.

Os desafios notados, em sua maioria, podem ser associados a questões como o fenômeno do teto de vidro, que dificulta a ascensão profissional de mulheres na área da administração, principalmente em cargos de gerência ou liderança. É perceptível que, apesar de apresentarem



certos fatores favoráveis que justifiquem a sua contratação em empresas da área, principalmente em startups, como mostrado na tabela, ainda se mostra pequena a quantidade de mulheres a, atualmente, ocuparem certos cargos do setor corporativo.

**Quadro 2 - Obras publicadas a partir de 2023**

| ANO  | AUTORES                      | OBJETIVO                                                                                                                                                                                                                              | RESULTADO                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2023 | Martins, Silveira, Camillis. | Analisar a percepção das mulheres quanto às condições de igualdade de oportunidades para ascensão na carreira dentro de um banco público, buscando identificar a existência do Teto de vidro.                                         | Constatou-se a diminuição da participação de mulheres em cargos comissionados e em posições altas hierarquicamente, evidenciando a existência do teto de vidro na carreira de mulheres no setor bancário.                                                                                                      |
| 2023 | Visentini, Müller, Scheffer. | Identificar choques de carreira a partir de narrativas de 20 mulheres, oriundas de carreiras corporativas, que realizaram transições em suas trajetórias e compreender como esses choques impactam na sustentabilidade das carreiras. | Foi notado que a subjetividade das carreiras permite que experiências que seriam, normalmente, consideradas negativas, sejam vistas de forma positiva e valorizadas, revelando oportunidades, mas também restrições em relação à ocupação feminina de cargos nesse contexto.                                   |
| 2024 | Gomes, Renner, Meyer.        | Realizar uma revisão integrativa da literatura que aborda a presença de mulheres atuantes nos conselhos de administração.                                                                                                             | Percebe-se que em locais onde existe a regulamentação obrigatória para incentivar a participação feminina em conselhos de administração conseguem atingir os resultados esperados, evidenciando a competência de mulheres para ocuparem esses cargos e realizarem as funções exigidas.                         |
| 2024 | Souza, Silva                 | Identificar os desafios profissionais enfrentados por mulheres que ascenderam a posições de alta liderança no Banco Central do Brasil.                                                                                                | Os resultados demonstram a existência de manifestações de estereótipos relacionados à gênero na instituição, caracterizando-a como um ambiente constrangedor e desestimulante para a carreira de mulheres, principalmente ao considerar-se que tais manifestações aconteceram em processos formais de seleção. |
| 2024 | Iglesias, Guimarães, Rogers. | Investigar qual a influência da diversidade de gênero do conselho de administração no desempenho econômico-financeiro e na remuneração dos executivos das grandes empresas brasileiras.                                               | Os resultados enfatizam que, apesar da diversidade de gênero não necessariamente possibilitar o benefício econômico, as empresas, ao incluírem a diversidade de gênero em níveis acima dos exigidos pela lei, inspiram credibilidade aos Stakeholders, evidenciando o compromisso da instituição.              |
| 2023 | Silva, Barbosa               | Identificar os custos do assédio moral e sexual na carreira corporativa de mulheres.                                                                                                                                                  | Destaca-se que demissões, solicitações de desligamentos, trocas de área e redução de cargos ou salários são algumas das principais consequências enfrentadas por mulheres dentro da área corporativa.                                                                                                          |

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Nas obras que foram publicadas após o sancionamento das leis que visam a diminuição da desigualdade de gêneros e melhoria dos direitos das mulheres, que foram sancionadas em 2023, como a lei de valorização da mulher empresária, são notáveis resultados semelhantes aos apresentados nas publicações anteriores ao sancionamento dessas leis.



Fenômenos como o teto de vidro, estão presentes nos resultados do quadro 2, e, apesar de temas positivos sobre a diversidade de gênero e seus benefícios dentro da área corporativa também estarem inclusos, os resultados mais recentes ainda perpetuam as dificuldades que mulheres têm, dentro do setor administrativo, de ingressarem em cargos, principalmente cargos de destaque e em conselhos de administração, e de consolidarem suas carreiras e receberem maior reconhecimento dentro da área empresarial.

Os artigos mais recentes também elucidam situações mais drásticas da vivência feminina no mercado de trabalho corporativo, como o desligamento, rebaixamento ou solicitação de demissões de indivíduos do sexo feminino em organizações da área administrativa, o que demonstra que, além da problemática envolvendo a existência da desigualdade de gênero no mercado, a tomada de decisão e o estabelecimento de medidas que não solucionam ou amenizam essa questão também atuam como fator intensificador da problemática, apesar de não necessariamente ser caracterizado como fator causal.

#### **4.2. Discussão Comparativa**

É possível notar que tanto os resultados presentes no primeiro quadro quanto no segundo quadro possuem semelhanças. Ambos enfatizam a fenômenos como teto de vidro e evidenciam as dificuldades para mulheres ingressarem e se perpetuarem no mercado de trabalho, principalmente em relação à cargos da área corporativa, e ainda mais em funções atribuídas à cargos hierarquicamente altos, como cadeiras em conselhos de administração.

Em ambos os quadros percebe-se a existência de fatores intensificadores da desigualdade de gênero em instituições da área administrativa, como é o caso de fenômenos como o teto de vidro e manifestações de preconceitos relacionados à candidatas do sexo feminino na ocupação de determinados cargos e que foram percebidas em processos formais de seleção, além da existência de barreiras para permanecer em cargos desse setor como o assédio moral e sexual e a possibilidade de redução de cargos e salários.

Apesar desses fatores, os resultados, principalmente os mais recentes, também destacam a capacidade de mulheres de ocuparem cargos executivos, além dos possíveis benefícios que as instituições teriam ao aumentar seu percentual de participação feminina em sua força de trabalho. Nesse sentido, pode-se notar a existência de publicações recentes que trazem fatores positivos em relação à contratação de mulheres no setor empresarial, o que sugere que as obras publicadas nos anos mais recentes, diferente dos anteriores presentes no quadro 1, possuem,



além de um caráter problematizador, propostas que visam não somente identificar um problema, mas solucioná-lo.

Tanto as obras mais recentes quanto as mais antigas caracterizam o ambiente de trabalho corporativo como desestimulante para mulheres que atuam na área, sendo comum a elas a insatisfação ou completo desligamento das suas respectivas empresas, ao não se sentirem realizadas em seus cargos devido às dificuldades de ascensão de carreira associadas aos estereótipos de gênero e à falta de valorização e reconhecimento do trabalho e atuação dessas mulheres nas suas respectivas organizações.

Por fim, vale ressaltar que nos resultados das obras publicadas mesmo após o sancionamento das leis de valorização das mulheres e da mulher empresária em 2023, não são percebidas muitas diferenças em relação àquelas dos anos anteriores, o que ressalta a dificuldade em mudar questões culturalmente perpetuadas em instituições da área administrativa, como é o caso da falta de diversidade de gênero e a dificuldade de individual do sexo feminino de ingressar em cargos do setor administrativo, mostrando que, apesar do sancionamento de leis que visam a valorização de mulheres na área empresarial, a diversidade proposta ainda não é de fato implementada nessas instituições.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados apresentados, conclui-se que o mercado de trabalho da área administrativa, para as mulheres, ainda apresenta dificuldades de inserção e perpetuação, principalmente em cargos executivos e de maior hierarquia. Nesse viés nota-se que fatores como estereótipos e preconceitos de gênero, cultura organizacional, falta de valorização da força de trabalho feminina e invisibilidade de mulheres em cargos empresariais, são os principais agentes dificultadores experienciados pelas mulheres ao tentar ingressar no mercado de trabalho da área administrativa.

Por fim, vale destacar que a percepção das dificuldades enfrentadas pelas mulheres para o ingresso no mercado de trabalho empresarial, que foi necessária para o sancionamento da lei de valorização da mulher empresária, é um fator que visa alavancar a valorização de mulheres que ocupam cargos da área corporativa, podendo, no futuro e por meio desse reconhecimento, atuar como um agente intensificador do aumento da participação feminina dentro da área corporativa, apesar dessas mudanças ainda não serem perceptíveis em publicações recentes.



## 6 REFERÊNCIAS

ALVES, M. R.; BARBOSA, M. C.; LINDNER, Edson Luiz. Mulheres na Ciência: a busca constante pela representatividade no cenário científico. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS – ENPEC, XII, 2019, Natal, RN. **Anais do XII Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências**. Natal: 2019.

ANDRADE, C. B. A história do trabalho das mulheres no Brasil: perspectiva feminista. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 35, n. 2, 2019.

BARBOSA, A. DE S.; CAPATO, I. M. V.. Políticas Públicas de Conciliação Família-Trabalho: a adoção de uma perspectiva feminista na mobilização do Judiciário pelo acesso a creches. **Revista Direito e Práxis**, v. 15, n. 4, p. e77983, 2024.

BELTRAMINI, L. DE M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J.. MULHERES JOVENS, “TETO DE VIDRO” E ESTRATÉGIAS PARA O ENFRENTAMENTO DE PAREDES DE CRISTAL. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 6, p. e2021–0073, 2022.

BOAVENTURA, Patrícia Silva Monteiro; SOUZA, Lucas Lopes Ferreira de; GERHARD, Felipe; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 1–31, 2018. DOI: 10.13058/raep.2018.v19n1.775. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/775>. Acesso em: 30 mar. 2025.

CEMBRANEL, P.; CARDOSO, J.; FLORIANO, L. Mulheres em Cargos de Liderança e os seus Desafios no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 57-67, 2020.

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Indústria avança na igualdade de gênero. Agência de Notícias da Indústria, 2023. Disponível em: <<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/trabalho/industria-avanca-na-igualdade-degenero/#:~:text=Dados%20do%20Observat%C3%B3rio%20Nacional%20da,para%2032%25%2C%20em%202021>>. Acesso em: 29 out. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES NETO, M. B.; SILVA, L. E. N.; GRANGEIRO, R. R.; ESNARD, C. Hurdles and Opportunities for Women Career in 'Startups'. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 2, p. 18-32, 2020.

GOMES, G.; RENNER, J. S.; MEYER, D. E. E.. MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NA PERSPECTIVA DE GÊNERO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 30, n. 2, p. 1221–1251, maio 2024.

GOV.BR – GOVERNO FEDERAL. Presidente Lula sanciona lei que garante igualdade salarial entre homens e mulheres– 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/mds/pt->





br/noticias-e-conteudos/desenvolvimento-social/noticias-desenvolvimento-social/presidente-lula-sanciona-lei-que-garante-igualdade-salarial-entre-mulheres-e-homens>. Acesso em: 24 mar. 2024.

GUIMARÃES, L. DE V. et al.. Mulheres Exaustas: Sobre Incômodos e o Fazer Ciência na Contemporaneidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 5, p. e230201, 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo– 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html>>. Acesso em: 29 out. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil– 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>>. Acesso em: 29 out. 2023.

IGLESIAS, TMG; GUIMARÃES, TM; ROGERS, P. Mulheres no Conselho de Administração e os Impactos na Remuneração dos Executivos e Desempenho de Grandes Empresas Brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 17, n. 1, pág. 188-200, 2024.

MARTINS, T. C. F.; SILVEIRA, A. B.; CAMILLIS, P. K. Igualdade de gênero e oportunidades na carreira interna: percepção das mulheres de um banco público. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 3, p. 0-0, 2023.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L. C. Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

MUNIZ, J. O.; VENEROSO, C. Z. Diferenciais de Participação Laboral e Rendimento por Gênero e Classes de Renda: uma Investigação sobre o Ônus da Maternidade no Brasil. **Dados**, v. 62, n. 1, 2019.

ONUMA, F. M. S.; OLIVEIRA, A. L. DE .; AMÂNCIO, J. M.. Raízes da Exaustão de Mulheres Trabalhadoras Brasileiras: Contribuições do Materialismo Histórico Dialético. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 5, p. e220138, 2023.

PASSOS, L.; MACHADO, D. C. Diferenciais salariais de gênero no brasil: comparando os setores público e privado . **Revista de Economia Contemporânea**, v. 26, 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. A liderança feminina e os impactos na agenda da ESG – 2021. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-lideranca-feminina-e-os-impactos-na>>





agenda-da

esg,e32e8c6750406810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=As%20mulheres%20ocupa  
m%20em%20m%C3%A9dia,resultados%20em%20ESG%20das%20empresas>. Acesso em:  
20 mai. 2024.

SILVA, J. B.; BARBOSA, A. D. S. Os Custos do Assédio Moral e Sexual para as Carreiras Corporativas de Mulheres. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 49-66, 2023.

SORJ, B.; FRAGA, A. B.. Licenças maternidade e paternidade no Brasil: direitos e desigualdades sociais. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 39, p. e0193, 2022.

SOUZA, M. D.; FERRAZ, D. L. S.; FERRAZ, J. M. As Mulheres Conforme a Administração: Uma Ciência para a Manutenção da Opressão e da Exploração?. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 3, p. 509-534, 2021.

SOUZA, M. S.; SILVA, A. L. Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, n. 2, p. 0-93, 2024.

SOUZA, S. P.; COVRE, I. G. Mulheres na teoria geral da administração: por uma educação não sexista. **Revista Em Pauta: teoria social e realidade contemporânea**, v. 19, n. 47, 2021.

VIEIRA, M. A.; CERETTA, P. S. O hiato salarial entre homens e mulheres na administração pública brasileira. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. 1-17, 2022.

VISENTINI, AP; MÜLLER, CV; SCHEFFER, AB Resignificando o Inesperado: Choques de Carreira e seus Impactos nas Trajetórias de Mulheres Executivas. **Revista Brasileira de Negócios**, v. 20, n. 5, p. 500-517, 2023.



## NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIAS NO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)

### Resumo

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) evoluiu de estruturas tradicionais para um modelo ágil e dinâmico impulsionado por inovações como Inteligência Artificial, Machine Learning, Fintechs, PIX e Open Finance. Este estudo analisou as mudanças no SFN, investigando como essas tecnologias reconfiguram sua estrutura e operação. A pesquisa utilizou metodologia mista, combinando questionários e fontes especializadas, como livros e artigos científicos, aplicando técnicas estatísticas, como análise discriminante e de variância, para assegurar a precisão dos resultados. O trabalho destaca a adaptação do SFN às novas realidades tecnológicas e econômicas, antecipando desafios e explorando oportunidades emergentes no setor financeiro.

### Palavras-chave

Sistema Financeiro Nacional. Inovações Tecnológicas. Transformação Digital.

## 1 INTRODUÇÃO

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é uma estrutura complexa composta por uma rede de instituições que desempenha um papel crucial na intermediação financeira. Esse sistema é vital para a circulação de ativos, pagamentos e investimentos por parte das pessoas, empresas e governo. Embora o SFN seja tradicionalmente conhecido por sua estrutura convencional, há uma crescente incorporação de novas tecnologias como Machine Learning e Inteligência Artificial, as quais transformam significativamente o contexto financeiro. Essas tecnologias estão se tornando ferramentas essenciais para aprimorar a eficiência operacional e a tomada de decisões no setor.

A implementação dessas inovações tecnológicas, no entanto, não é isenta de desafios. Questões éticas e a transparência nas decisões automatizadas emergem como preocupações que necessitam de regulamentações adequadas. Assim, a cibersegurança se torna uma prioridade à medida que os dados financeiros dos consumidores se tornam mais digitalizados e, portanto, mais vulneráveis a ataques cibernéticos.

Nesse cenário de evolução, correspondentes bancários e instituições de pagamento desempenham papéis fundamentais na facilitação e expansão dos serviços bancários. Esses intermediários promovem inclusão financeira e conveniência para os clientes ao atuar entre as instituições financeiras e o público em



geral. O correspondente bancário [1] é definido como uma empresa contratada por instituições financeiras e outras entidades autorizadas pelo Banco Central do Brasil para prestar serviços de atendimento aos clientes. Essas empresas, obrigatoriamente pessoas jurídicas, são responsáveis por intermediar serviços entre as instituições financeiras e seus clientes. Por outro lado, as instituições de pagamento, de acordo com o Banco Central do Brasil [2], viabilizam serviços de compra e venda e movimentação de recursos sem conceder empréstimos e financiamentos. O crescimento dessas instituições reflete a demanda por serviços financeiros mais flexíveis e adaptados às necessidades do consumidor moderno, que busca conveniência e rapidez. Dessa forma, correspondentes bancários e instituições de pagamento são essenciais para a construção de um sistema financeiro inclusivo e eficiente, ampliando o alcance dos serviços financeiros e oferecendo soluções inovadoras.

Nesse contexto de evolução tecnológica, o surgimento do PIX, um sistema de pagamentos instantâneos desenvolvido pelo Banco Central do Brasil, representa uma revolução no setor financeiro. O PIX rapidamente se tornou uma das principais formas de transferência de recursos no país, permitindo que os usuários realizem pagamentos em tempo real, 24 horas por dia, todos os dias da semana. A simplicidade e a eficiência do PIX são suas principais vantagens em relação aos métodos tradicionais, como TED e DOC. O impacto do PIX vai além da conveniência para os usuários, pois ele tem promovido uma maior competitividade no setor financeiro, forçando bancos tradicionais a inovarem e melhorarem seus serviços para não perderem participação de mercado. Além disso, o PIX tem sido instrumento de inclusão financeira, ao permitir que pessoas sem conta bancária tradicional possam realizar pagamentos e transferências por meio de fintechs e outras instituições de pagamento.

O Open Finance, por sua vez, representa um avanço significativo no compartilhamento de dados e serviços financeiros. Esse sistema, também liderado pelo Banco Central, permite que os clientes compartilhem suas informações financeiras com diferentes instituições de forma segura e transparente. O objetivo do Open Finance é promover a concorrência no setor bancário, permitindo que novas empresas ofereçam produtos financeiros personalizados com base no histórico e no perfil do cliente.

O sucesso do Open Finance, no entanto, depende da confiança dos consumidores no sistema. Questões de segurança dos dados e privacidade são desafios significativos que precisam ser abordados para garantir que o compartilhamento de informações seja feito de maneira ética e segura. Regulamentações e mecanismos de proteção ao consumidor são essenciais para que o Open Finance alcance seu potencial máximo e beneficie verdadeiramente os usuários.

O setor financeiro também está sendo transformado pelas fintechs, as quais introduzem inovações tecnológicas e desafiam os modelos tradicionais. Fintechs são empresas que utilizam intensivamente tecnologia para criar novos modelos de negócios e oferecem serviços digitais inovadores. No Brasil, as



fintechs abrangem várias categorias, como crédito, pagamento e investimento. Elas têm o potencial de promover a inclusão financeira, especialmente através do uso de tecnologias móveis, como o telefone celular, que facilita a reversão da exclusão financeira global [3].

Outra inovação relevante é o DREX, o projeto de moeda digital do Banco Central do Brasil. Baseado na Distributed Ledger Technology (DLT), o DREX representa o real brasileiro em formato digital, oferecendo a mesma garantia e segurança da moeda física, mas com a eficiência e praticidade da digital. A adoção de uma moeda digital regulada tem o potencial de transformar as transações financeiras, tornando-as mais seguras e menos burocráticas. Além disso, o DREX abre caminho para a implementação de contratos inteligentes, que podem automatizar processos financeiros complexos, reduzindo custos e aumentando a eficiência.

O ano de 2024 registrou uma série de transformações adicionais no setor financeiro, impulsionadas por inovações tecnológicas e mudanças regulatórias. O economista Josilmar Cordenonssi [4] destaca o Real Digital (DREX) como a grande inovação tecnológica do ano. Além das moedas virtuais, o DREX e as novas modalidades do PIX, como compras parceladas e uso internacional, são apontadas como importantes caminhos para as transformações tecnológicas. Cordenonssi também enfatiza a modernização que a tokenização traz para os negócios no Brasil, tornando as transações financeiras mais seguras, eficientes e menos burocráticas ao reservar dinheiro na forma de tokens vinculados a documentos e acordos.

Além disso, informações obtidas no site da FEBRABAN [5] revelam duas inovações significativas para 2024: o PIX Automático e o PIX Agendado Recorrente. O PIX Automático, previsto para operar a partir de 28 de outubro, permitirá que clientes agendem pagamentos destinados à Pessoa Jurídica de forma semelhante ao débito automático, mas com a vantagem de atender a clientes de diversas instituições financeiras. Já o PIX Agendado Recorrente, cuja oferta será obrigatória a partir de outubro para todas as instituições financeiras, permitirá a realização de pagamentos recorrentes por pessoas físicas, como doações e aluguéis. Essas inovações visam aprimorar ainda mais o sistema PIX, proporcionando uma melhor experiência para os usuários.

Por fim, por meio dessas inovações, o Banco Central do Brasil fortalece seu papel como agente na transformação do setor financeiro, promovendo um ambiente onde a convergência entre tecnologia e inclusão financeira se torna cada vez mais sólida. Com os novos modelos de negócios e a adoção de novas tecnologias, o Brasil responde de maneira eficaz às demandas atuais e também se posiciona na liderança da modernização financeira, implementando soluções que levam para uma gestão de recursos financeiros cada vez mais automatizada, segura e eficiente.



## 2 OBJETIVOS

O objetivo principal da pesquisa foi analisar as inovações recentes no Sistema Financeiro Nacional (SFN), resultantes da introdução de novas tecnologias e modelos de negócio. Para atingir esse objetivo, a pesquisa mapeou as novas tecnologias empregadas pelo SFN, como Inteligência Artificial e Machine Learning, destacando seus principais aspectos, além de abordar os novos modelos de negócio adotados, como fintechs e Open Finance, e suas características distintas. Adicionalmente, buscou identificar as tendências futuras do SFN, fornecendo uma visão abrangente das transformações e perspectivas no setor financeiro.

## 3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa envolveu a utilização de fontes de dados primários e secundários para fornecer uma análise abrangente do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Os dados primários foram coletados por meio de um questionário elaborado e disponibilizado para uma amostra de conveniência, o qual coletou 151 respostas válidas, com o objetivo de obter informações relevantes sobre o tema. Os dados secundários consistiram em referencial teórico extraído de livros, artigos científicos, sites e relatórios especializados, que sustentaram a análise dos dados primários e fundamentaram as discussões. Para o tratamento dos dados coletados, foi utilizado o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). A análise de cluster foi aplicada para agrupar dados semelhantes, permitindo uma compreensão detalhada das características e comportamentos dos participantes, os classificando em dois clusters, com uma precisão de 100%. A análise discriminante foi realizada para validar essa precisão, enquanto a análise de variância (ANOVA) foi empregada para determinar quais variáveis permitiriam a separação estatisticamente relevante dos clusters. Esses métodos asseguram que as diferenças observadas entre os clusters fossem significativas e não aleatórias, oferecendo uma base para a interpretação dos resultados e a identificação de padrões no SFN.

## 4 RESULTADOS

Inicialmente, serão apresentados os resultados dos perfis dos participantes.

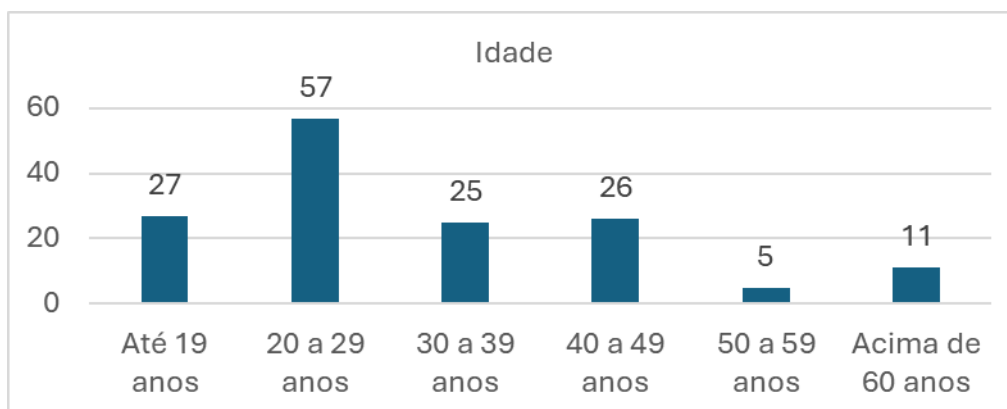


**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Gráfico 1 - Idade dos respondentes



O gráfico 1 destaca a distribuição da amostra por faixas etárias. A faixa etária de 20 a 29 anos concentrou o maior número de respondentes. Em seguida está a faixa com até 19 anos. Essas duas faixas etárias juntas compõem 55,63% dos participantes, indicando uma predominância de indivíduos jovens.

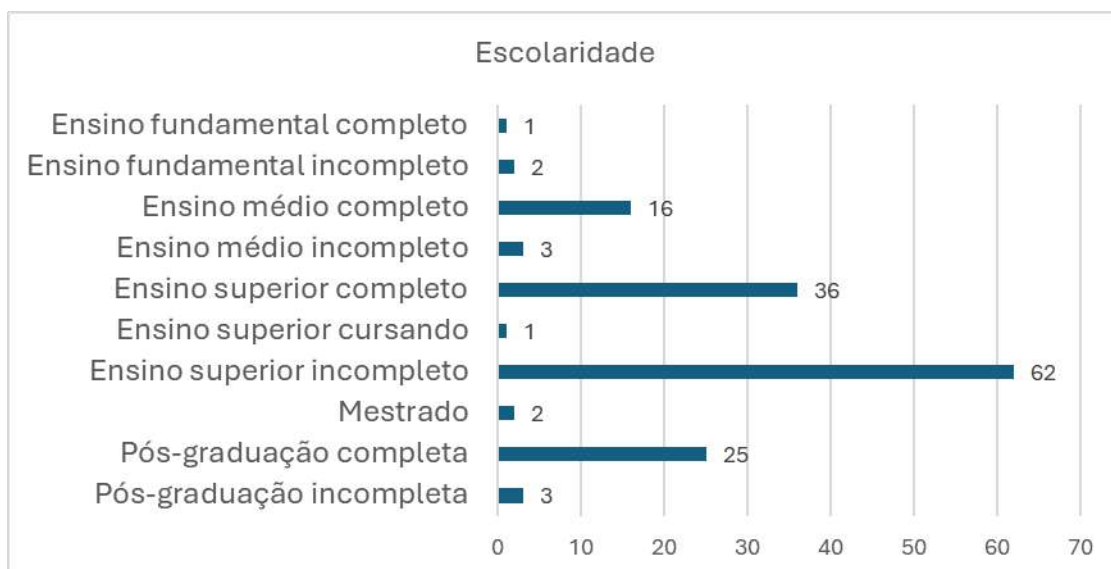
Gráfico 2 - Gênero dos respondentes



O gráfico 2 apresenta a distribuição da amostra por gênero. O gênero feminino representou 81 dos respondentes (53,64% do total), enquanto o masculino correspondeu a 69 (45,70% do total). Apenas um respondente optou por não declarar seu gênero.



Gráfico 3 - Escolaridade dos respondentes



O gráfico 3 identifica a escolaridade dos respondentes da pesquisa. A maior parte dos respondentes possui ensino superior incompleto (62 casos), ensino superior completo (36 casos) e pós-graduação completa (25 casos). O conjunto das três escolaridades mencionadas representou 81,46% da amostra, indicando um nível de escolaridade elevado comparativamente à situação geral da população brasileira.

Gráfico 4 - Natureza da ocupação dos respondentes



O gráfico 4 resume a natureza da ocupação dos respondentes da pesquisa. As ocupações mais comuns foram empregados (73 casos), estagiários (31 casos) e estudantes (25 casos). Empregados representaram 48,34% da amostra.

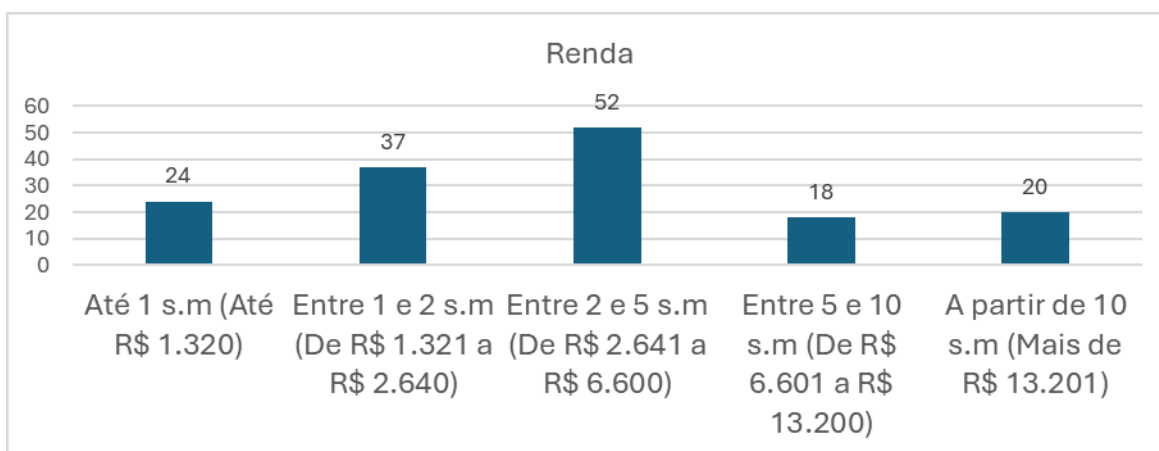


**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Gráfico 5 - Renda dos respondentes

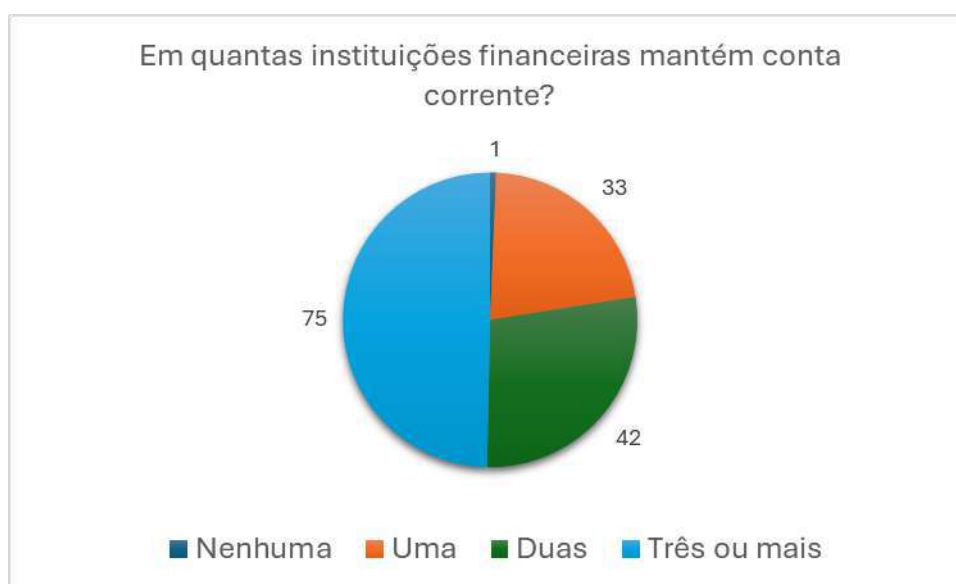


O gráfico 5 destaca a renda dos respondentes da pesquisa. A faixa de renda de 2 a 5 salários mínimos teve o maior número de respondentes (52 casos, 34,44% do total), seguida pela faixa de 1 a 2 salários mínimos (37 casos), enquanto 24 pessoas têm renda de até 1 salário mínimo. É importante ressaltar que os respondentes que não informaram renda foram enquadrados na faixa de "até 1 salário mínimo" durante o processo de tabulação dos dados.

A análise dos dados mostrou que o perfil mais comum na pesquisa foi de jovens adultos entre 20 e 29 anos, com uma divisão equilibrada entre os gêneros feminino e masculino, ensino superior incompleto, predominância de empregados com faixa de renda de 2 a 5 salários mínimos.

A seguir são apresentados os demais resultados relacionados ao tema da pesquisa.

Gráfico 6 - Quantidade de instituições financeiras que os respondentes mantêm conta corrente





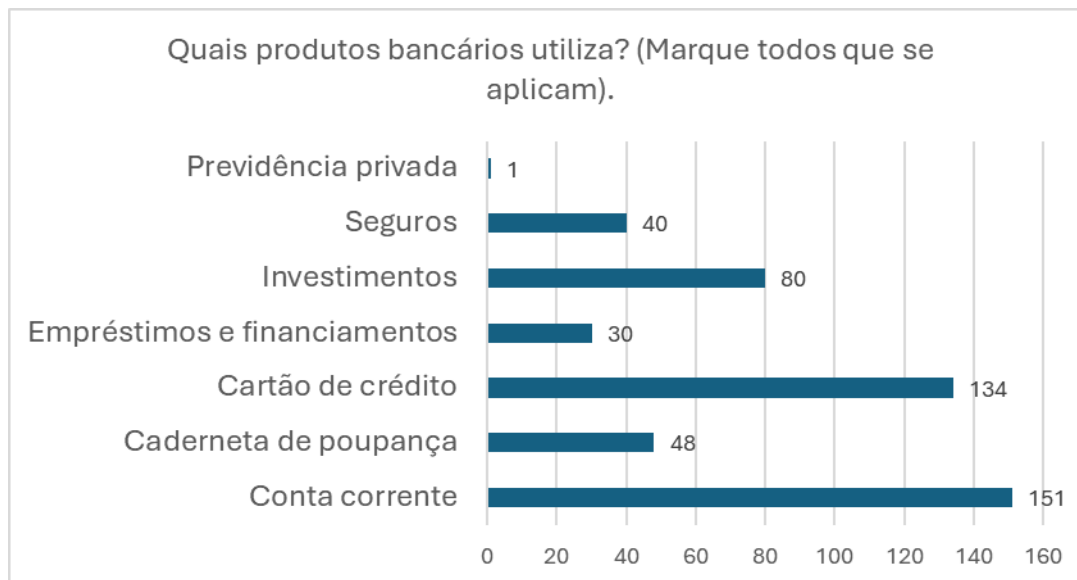
**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



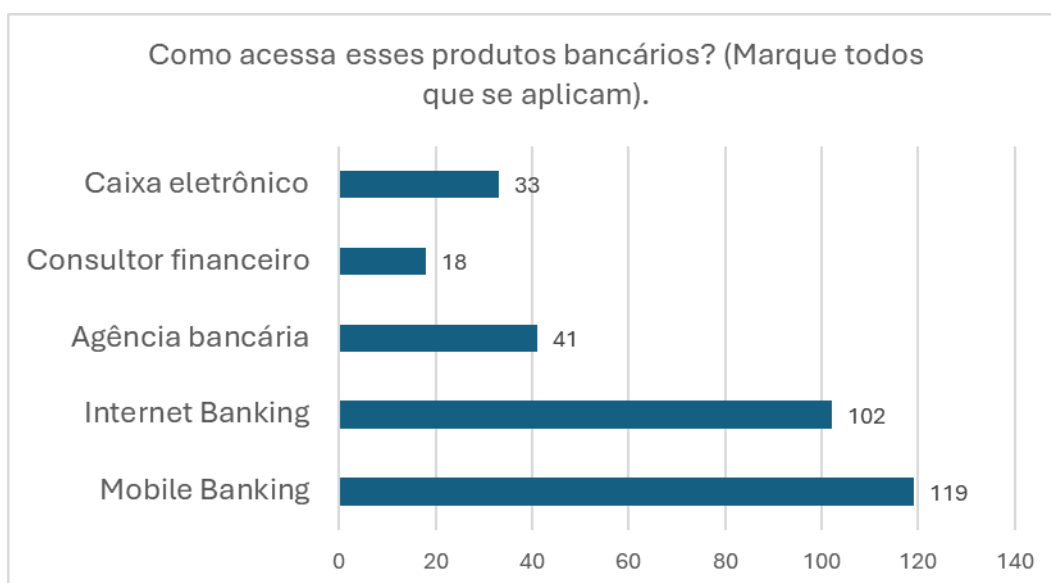
O gráfico 6 apresenta a quantidade de instituições financeiras em que os respondentes mantêm conta corrente. A maior parte (75 casos) utilizam três ou mais instituições. Outros 42 utilizam duas instituições e 33 mantêm conta corrente em apenas uma. Apenas um respondente não possui conta corrente em nenhuma instituição financeira.

Gráfico 7 - Quantidade de produtos bancários que os respondentes utilizam



O gráfico 7 mostra que a maioria dos respondentes utiliza conta corrente (151 casos), cartões de crédito (134 casos) e produtos de investimento (80 casos).

Gráfico 8 - Forma que os respondentes acessam os produtos bancários



No gráfico 8 é possível observar que a maioria dos respondentes acessa produtos bancários através do celular (119 casos). Já o computador é utilizado por 102 respondentes. Os canais físicos de atendimento



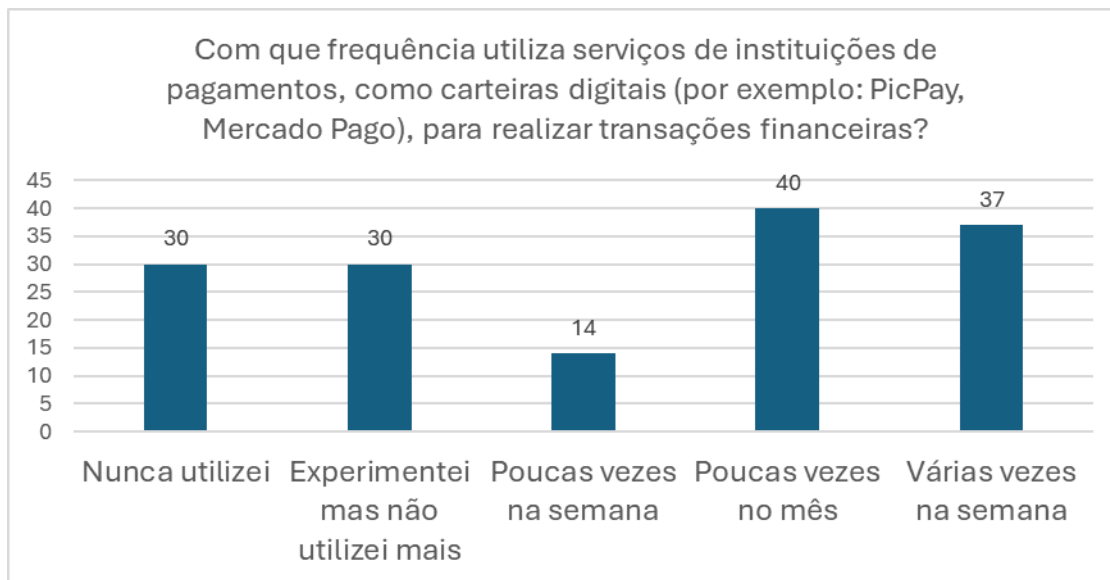
**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



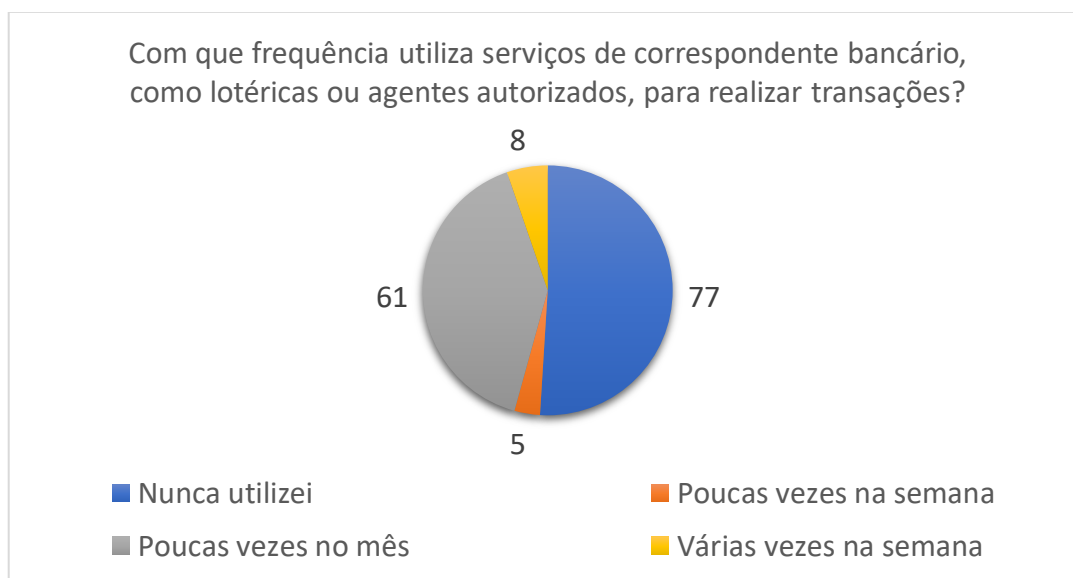
representaram, respectivamente, 41 casos (agência bancária) e 33 casos (caixas eletrônicos). Os resultados da pesquisa confirmaram o crescimento dos canais digitais alcançado nos últimos anos.

Gráfico 9 - Frequência com que os respondentes utilizam serviços de instituições de pagamentos para realizar transações financeiras



O gráfico 9 destaca que apenas 37 respondentes utilizam os serviços de instituições de pagamento várias vezes na semana, enquanto outros 40 o fazem poucas vezes no mês. A pesquisa revelou, ainda, que 30 respondentes nunca utilizaram instituições de pagamento e outros 30 já utilizaram e hoje não o fazem mais.

Gráfico 10 - Frequência que os respondentes utilizam serviços de correspondentes bancários para realizar transações financeiras

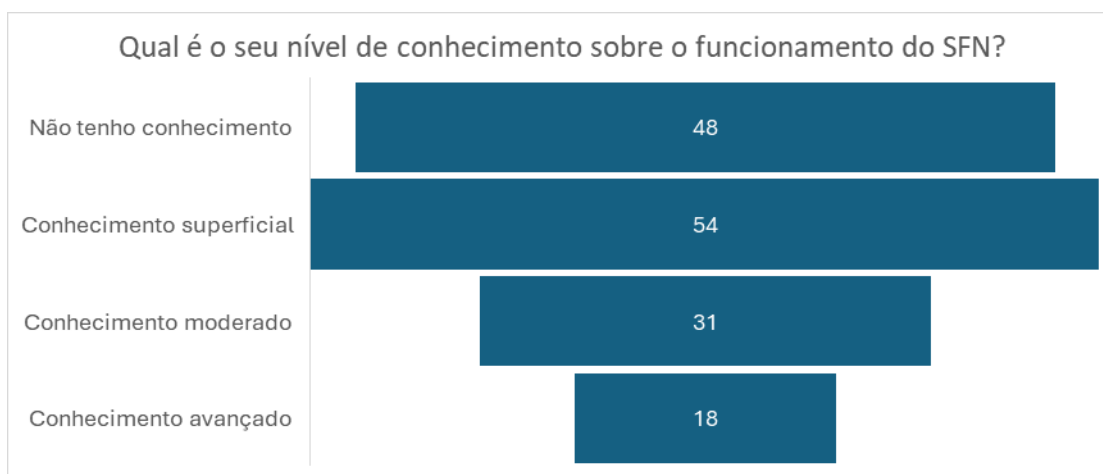




O gráfico 10 aborda o uso de correspondentes bancários. A maioria dos respondentes nunca utilizou serviços de correspondentes bancários (77 casos, 50,99% do total) e outros (61 casos, 40,40% do total) utilizam esses serviços poucas vezes no mês.

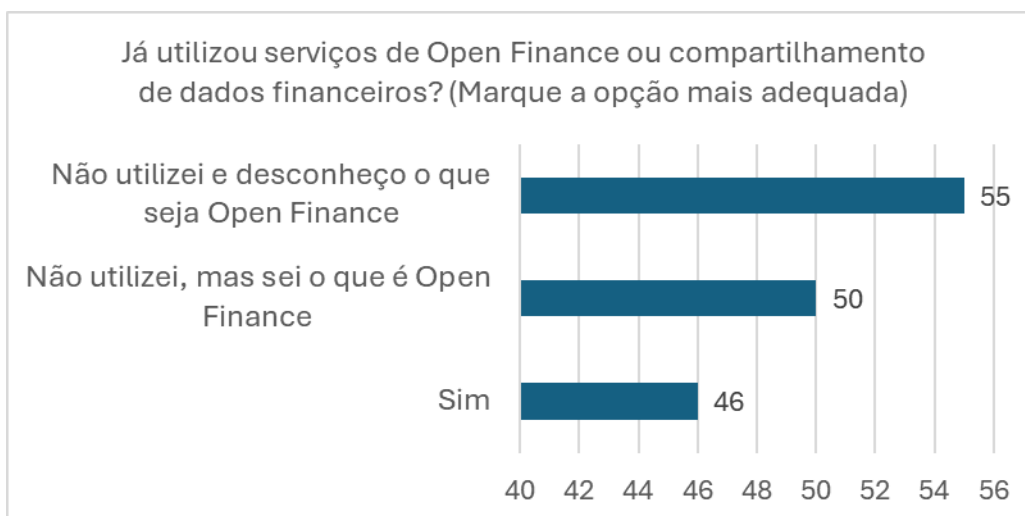
Os dados revelam padrões de comportamento dos respondentes em relação aos serviços bancários. A maioria dos participantes possui três ou mais contas correntes, e os três produtos bancários mais utilizados são a conta corrente, o cartão de crédito e os investimentos. Quanto aos meios de acesso, destacam-se o internet banking e o mobile banking. A frequência de uso das instituições de pagamento é equilibrada, com a maioria utilizando esses serviços poucas vezes por mês. Em relação aos serviços de correspondentes bancários, a maioria dos respondentes nunca os utilizou.

Gráfico 11 - Nível de conhecimento dos respondentes sobre o funcionamento do SFN



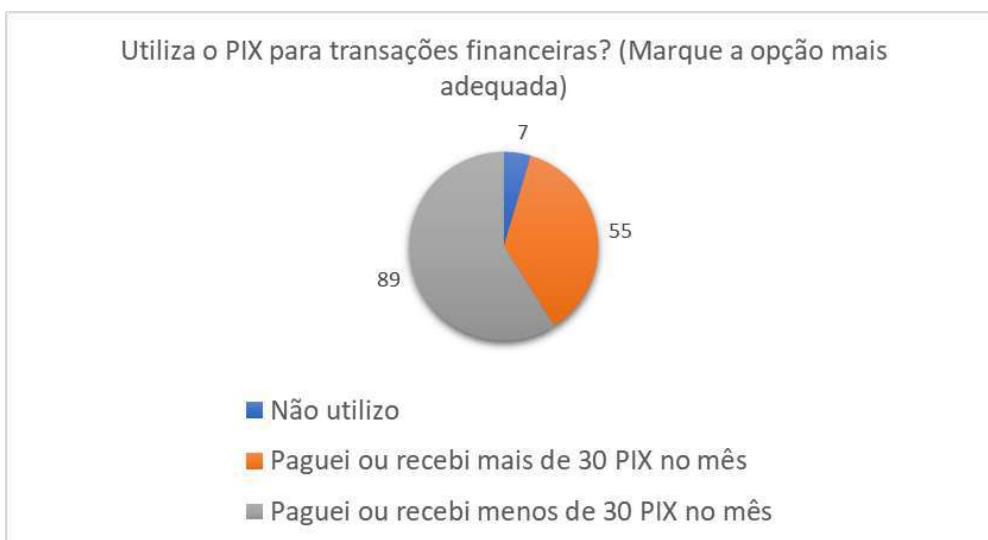
O gráfico 11 procura medir o nível de conhecimento sobre o funcionamento do SFN declarado pelos respondentes da pesquisa. A maioria dos respondentes (54 casos) declarou possuir um conhecimento superficial sobre o funcionamento do Sistema Financeiro Nacional, enquanto outros 48 declararam não ter conhecimento sobre o assunto. Apenas 18 disseram possuir conhecimento avançado. Aqui é importante confrontar o resultado alcançado e o perfil mais comum encontrado na pesquisa: jovens adultos entre 20 e 29 anos, com uma divisão equilibrada entre os gêneros feminino e masculino, ensino superior incompleto, predominância de empregados com faixa de renda de 2 a 5 salários mínimos.

Gráfico 12 - Nível de utilização do Open Finance dos respondentes



O gráfico 12 destaca o nível de utilização do Open Finance entre os participantes da pesquisa. A resposta mais comum foi que nunca utilizaram e desconhecem o que seja o Open Finance (55 casos, 36,42% do total). Participantes que sabem o que é mas nunca utilizaram o Open Finance totalizaram 50 casos e apenas 46 respondentes (30,46% do total) utilizam o Open Finance.

Gráfico 13 - Nível de utilização do PIX dos respondentes



O gráfico 13 detalha o nível de utilização do PIX entre os participantes da pesquisa. Apenas 7 respondentes (4,63% do total) não utilizam o Pix; pagaram ou receberam menos de 30 PIX no mês 89 respondentes (58,94% do total), enquanto outros 55 (36,42% do total) pagaram ou receberam mais de 30 PIX no mês.



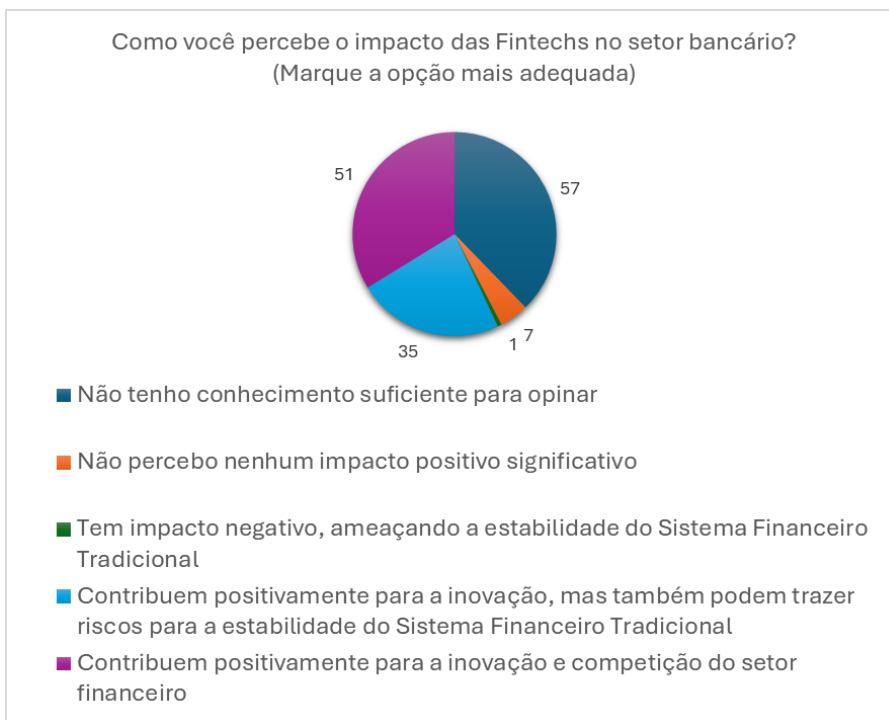


**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal

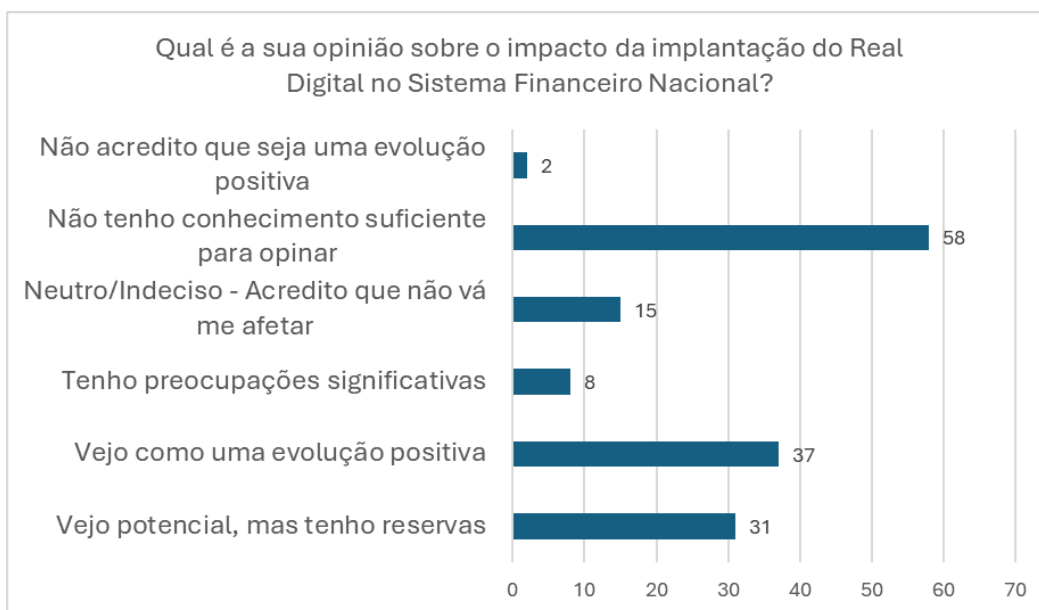


Gráfico 14 - Nível de percepção dos respondentes sobre as Fintechs no setor bancário



O gráfico 14 procura identificar a opinião dos respondentes da pesquisa sobre o papel da Fintechs no setor bancário. O resultado mais comum (57 casos) foi de pessoas que declararam não ter conhecimento suficiente para opinar. Outros 51 participantes acreditam que as fintechs contribuem positivamente para a inovação e competição no setor financeiro, enquanto 35 acham que, apesar de contribuírem positivamente, podem trazer riscos para a estabilidade do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Gráfico 15 - Opiniões dos respondentes sobre o impacto da implantação do Real Digital no SFN





O gráfico 15 resume a opinião dos respondentes da pesquisa sobre o impacto da implantação do Real Digital no SFN. O resultado mais comum (58 casos) declararam não ter conhecimento suficiente para opinar sobre o impacto do Real Digital no SFN, resultado muito parecido com o que foi comentado no gráfico anterior. Outros 37 percebem o Real Digital como uma evolução positiva e 31 destacam seu potencial, mas têm reservas sobre sua implantação.

O gráfico 16 traz a opinião dos respondentes sobre as tendências futuras mais importantes do SFN. Duas tendências se destacaram: haverá maior integração entre as diferentes tecnologias no futuro do SFN (106 casos) e aumentará a segurança cibernética no setor financeiro (102 casos). A terceira tendência mais importante foi a expansão dos serviços financeiros digitais (85 casos), seguida pelo uso mais intensivo da inteligência artificial (75 casos) e desenvolvimento de mais soluções de pagamento digital (71 casos). As três últimas tendências futuras, em ordem de importância, foram introdução de novos produtos financeiros apoiados em tecnologias emergentes (54 casos), crescimento das criptomoedas (41 casos) e aumento da participação de fintechs no SFN (38 casos).

Gráfico 16 - Opiniões dos respondentes sobre as tendências futuras mais importantes do SFN





Ao analisar a familiaridade dos consumidores com o Sistema Financeiro Nacional (SFN), fica evidente que a maioria possui apenas um conhecimento superficial sobre o Sistema Financeiro Nacional e não está familiarizada com o conceito de Open Finance. Em relação ao uso do Pix, a maioria realizou ou recebeu menos de 30 transações por mês. Adicionalmente, a maioria dos participantes não se considera suficientemente capacitada para opinar sobre o impacto das Fintechs no setor bancário e a implantação do Real Digital. Em contrapartida, as tendências futuras mais destacadas pelos respondentes foram o aumento da segurança cibernética no setor financeiro, uma maior integração entre diferentes tecnologias e a expansão dos serviços financeiros digitais.

Os dados coletados foram tratados utilizando o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) - pacote estatístico para as ciências sociais. Nesse software foi utilizada a análise de cluster, técnica paramétrica que agrupa dados semelhantes em clusters distintos, permitindo uma compreensão mais aprofundada das características e comportamentos dos participantes da pesquisa. Os clusters são determinados de forma a se obter homogeneidade dentro dos grupos e heterogeneidade entre eles. Essa abordagem ajudou a identificar grupos significativos dentro da amostra.

Tabela 1 - Número de casos em cada cluster

| Cluster | Número de casos |
|---------|-----------------|
| 1       | 12              |
| 2       | 139             |

Foi realizada também uma análise discriminante para verificar a precisão da classificação obtida pela análise de cluster. Os resultados, disponíveis na tabela 2, mostraram 100% de precisão na classificação dos participantes dos dois clusters. Deve também ficar claro que a análise foi baseada nas respostas dadas às perguntas específicas do Sistema Financeiro Nacional e não sobre as variáveis socioeconômicas dos respondentes.

É comum utilizar, na análise estatística, um nível de significância de 5% como critério padrão. Isso significa que serão consideradas diferenças estatisticamente significativas e relevantes desde que seu valor de significância resulte abaixo de 0,05 (5%).



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Tabela 2 - Análise discriminante dos resultados

|                   |            | Associação prevista |      |      | Total |
|-------------------|------------|---------------------|------|------|-------|
|                   |            | Cluster             | 1    | 2    |       |
| Original          | Contagem   | 1                   | 12   | 0    | 12    |
|                   |            | 2                   | 0    | 139  | 139   |
|                   | %          | 1                   | 100% | 0%   | 100%  |
|                   |            | 2                   | 0%   | 100% | 100%  |
| Validação cruzada | Quantidade | 1                   | 12   | 0    | 12    |
|                   |            | 2                   | 0    | 139  | 139   |
|                   | %          | 1                   | 100% | 0%   | 100%  |
|                   |            | 2                   | 0%   | 100% | 100%  |

Para identificar quais variáveis permitiriam a separação dos clusters, do ponto de vista estatístico, foi utilizada a análise de variância (ANOVA). Essa abordagem estatística garantiu que as diferenças observadas entre os clusters fossem estatisticamente relevantes e não resultantes do acaso, proporcionando uma base para a interpretação dos resultados e a identificação de padrões significativos nos dados. Os níveis de significância obtidos a partir desta análise estão apresentados na Tabela 3, destacando-se os itens com nível menor que 0,05 (5%).

Não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas na distribuição dos clusters com base na idade dos participantes (50,73%), gênero (65,81%), escolaridade (87,49%), natureza da ocupação (25,83%), renda (46,68%), utilização de produtos bancários (63,76%), forma de acesso aos produtos bancários (65,34%), frequência de uso de serviços de correspondente bancário (86,42%), frequência de uso de serviços de instituições de pagamentos (22,42%) e utilização do PIX (55,44%). Esses níveis de significância indicam que não há diferenças estatisticamente significativas entre os dois clusters em relação a essas variáveis, considerando a significância de 5%.

Por outro lado, foram identificadas diferenças estatisticamente significativas na distribuição dos clusters para as seguintes variáveis: quantidade de instituições financeiras em que os participantes mantêm conta corrente (2,90%), nível de conhecimento sobre o funcionamento do SFN (0,01%), utilização de serviços de Open Finance (0,45%), percepção do impacto das Fintechs (0,45%), opinião sobre o impacto da implantação do Real Digital (0,04%) e tendências futuras mais importantes do SFN (0,00%). Esses valores indicam que existem diferenças estatisticamente significativas entre os clusters com relação a essas variáveis, com base na significância estabelecida anteriormente.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Tabela 3 - Níveis de significância das respostas da pesquisa

| Tópico                                                                                                                                                                | Nível de Significância |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Idade:                                                                                                                                                                | 0.5073                 |
| Gênero:                                                                                                                                                               | 0.6581                 |
| Escolaridade:                                                                                                                                                         | 0.8749                 |
| Natureza da sua ocupação:                                                                                                                                             | 0.2583                 |
| Renda:                                                                                                                                                                | 0.4668                 |
| Em quantas instituições financeiras mantém conta corrente?                                                                                                            | 0.029                  |
| Quais produtos bancários utiliza?                                                                                                                                     | 0.6376                 |
| Como acessa esses produtos bancários?                                                                                                                                 | 0.6534                 |
| Com que frequência utiliza serviços de correspondente bancário, como lotéricas ou agentes autorizados, para realizar transações?                                      | 0.8642                 |
| Com que frequência utiliza serviços de instituições de pagamentos, como carteiras digitais (por exemplo: PicPay, Mercado Pago), para realizar transações financeiras? | 0.2242                 |
| Qual é o seu nível de conhecimento sobre o funcionamento do SFN?                                                                                                      | 0.0001                 |
| Utiliza o PIX para transações financeiras?                                                                                                                            | 0.5544                 |
| Já utilizou serviços de Open Finance ou compartilhamento de dados financeiros?                                                                                        | 0.0045                 |
| Como você percebe o impacto das Fintechs no setor bancário?                                                                                                           | 0.0045                 |
| Qual é a sua opinião sobre o impacto da implantação do Real Digital no Sistema Financeiro Nacional?                                                                   | 0.0004                 |
| Na sua opinião, quais devem ser as tendências futuras mais importantes do Sistema Financeiro Nacional                                                                 | 0.0000                 |

A análise dos clusters revelou um fator determinante na diferenciação dos grupos: o nível de conhecimento e proximidade dos participantes com o sistema financeiro. Por outro lado, as variáveis renda, natureza da ocupação e idade, quando comparadas ao conhecimento sobre o sistema financeiro, revelaram uma dinâmica interessante na diferenciação dos clusters. A análise estatística demonstrou que não há uma relação estatisticamente significativa entre essas variáveis e o conhecimento financeiro, contrariando o que se poderia esperar. Fatores como renda mais alta, determinadas ocupações ou faixas etárias específicas não estavam diretamente associadas a um maior conhecimento sobre o sistema financeiro.

Isso sugere que a familiaridade e o conhecimento sobre o sistema financeiro não estão estritamente relacionados ao status socioeconômico ou à idade dos participantes. Em vez disso, a diferença fundamental entre os clusters reside na disposição e no interesse em buscar conhecimento sobre o funcionamento do sistema financeiro, independentemente de outras características demográficas ou profissionais.

Os participantes que demonstraram um conhecimento mais aprofundado sobre o Sistema Financeiro Nacional (SFN), incluindo aspectos como produtos bancários, serviços digitais, tendências futuras e impacto das tecnologias financeiras, foram agrupados de forma distinta daqueles com conhecimento mais limitado ou superficial sobre esses temas. Esta diferenciação sugere que a proximidade e o engajamento com o sistema financeiro foram elementos-chave na definição dos comportamentos e preferências dos participantes.



Essa descoberta destacou a importância da educação financeira e do acesso a informações relevantes para uma participação mais consciente e eficaz no ambiente financeiro atual, especialmente diante da constante evolução e digitalização do setor. Ela também ressaltou a necessidade de estratégias educacionais e informativas que possam incentivar e facilitar o acesso ao conhecimento financeiro para todos.

Para melhor compreensão dos resultados, denominou-se o Cluster 1, com 12 casos, de “Exploradores do Mercado Financeiro” e o Cluster 2, com 139 casos, de “Distanciados do Mercado Financeiro”

Os dados da tabela 4 permitiram dizer que o cluster 1, os Exploradores do Mercado Financeiro, mantém um maior número de contas correntes em diferentes instituições financeiras, demonstrando uma diversificação nas relações bancárias. Além disso, apresenta um conhecimento mais profundo sobre o funcionamento do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Os participantes desse cluster também demonstraram maior disposição em explorar e adotar novas tecnologias financeiras, como o Open Finance. Eles têm uma percepção mais positiva em relação ao impacto das Fintechs no setor financeiro e uma visão mais favorável em relação à implantação do Real Digital. Também se destacaram por identificar diversas tendências futuras esperadas no Sistema Financeiro Nacional, sendo: maior integração entre as tecnologias, uso de IA, expansão de serviços financeiros digitais, crescimento das criptomoedas, soluções de pagamentos digitais, aumento da segurança cibernética, aumento de fintechs e introdução de novos produtos financeiros apoiados em tecnologias emergentes.

Tabela 4 - Tópicos que diferenciam os clusters

| Tópicos que diferenciam os clusters                                                                    | Média Cluster 1 | Média Cluster 2 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Em quantas instituições financeiras mantém conta corrente?                                             | 2.75            | 2.21            |
| Qual é o seu nível de conhecimento sobre o funcionamento do SFN?                                       | 2.17            | 1.03            |
| Já utilizou serviços de Open Finance ou compartilhamento de dados financeiros?                         | 1.58            | 0.89            |
| Como você percebe o impacto das Fintechs no setor bancário?                                            | 3.5             | 2.01            |
| Qual é a sua opinião sobre o impacto da implantação do Real Digital no Sistema Financeiro Nacional?    | 4.5             | 2.27            |
| Na sua opinião, quais devem ser as tendências futuras mais importantes do Sistema Financeiro Nacional? | 12345678        | 73824           |

Por outro lado, o cluster 2, os Distanciados do Mercado Financeiro, que possuem um número menor de contas correntes em diferentes instituições financeiras, apresentaram um conhecimento mais superficial sobre o funcionamento do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Os participantes também mostraram menor disposição em explorar e adotar novas tecnologias financeiras, como o Open Finance. Eles têm uma percepção menos positiva em relação ao impacto das Fintechs no setor financeiro e uma visão menos favorável em relação à implantação do Real Digital. Por fim, não identificaram tantas tendências futuras.





## 5 CONCLUSÕES

A pesquisa analisou as transformações no Sistema Financeiro Nacional (SFN) provocadas pela introdução de novas tecnologias e modelos de negócios, com foco em inovações como o PIX, Open Finance, fintechs e a proposta do Real Digital, além das tendências futuras do setor. Os dados coletados mostraram que não houve diferenças estatisticamente significativas na distribuição dos clusters com base em características demográficas e comportamentais, como idade, ocupação e gênero. No entanto, foram identificadas diferenças significativas em variáveis como a quantidade de contas correntes em diferentes instituições financeiras e o nível de conhecimento sobre o SFN, sugerindo que o conhecimento sobre o sistema é um fator crucial na diferenciação dos grupos.

A análise também destacou a necessidade de maior interesse e conhecimento por parte da população para aproveitar plenamente as inovações no SFN. Programas de educação financeira são essenciais para ajudar os consumidores a entender as novas ferramentas e serviços, aumentando a confiança e a adoção dessas inovações. As instituições financeiras e o governo devem colaborar para promover a inclusão digital e financeira. Além disso, recomenda-se o questionário aplicado a uma amostra mais representativa do universo, para confirmar ou não algumas das conclusões obtidas nessa pesquisa. O estudo conclui que o SFN está passando por uma transformação profunda e que equilibrar inovação com regulamentação e educação é vital para criar um sistema financeiro resiliente e inclusivo.

## 6 REFERÊNCIAS

- [1] BANCO CENTRAL DO BRASIL. Correspondentes de bancos e outras instituições. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/meubc/faqs/p/quem-sao-correspondentes-no-pais>>. Acesso em: 12 jan. 2024.
- [2] BANCO CENTRAL DO BRASIL. O que é instituição de pagamento? Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/instituicaoopagamento>>. Acesso em: 12 jan. 2024.
- [3] DINIZ, Bruno. O fenômeno fintech: tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no Mundo. [S. l.]: Alta Books, 2020. 256 p.
- [4] CORDENONSSI, Josimar. Perspectivas 2024: conheça as tendências do mercado financeiro. Disponível em: <<https://www.mackenzie.br/noticias/artigo/n/a/i/perspectivas-2024-conheca-as-tendencias-do-mercado-financeiro>>. Acesso em: 01 fev. 2024.
- [5] FEBRABAN. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/>>. Acesso em: 05 fev. 2024



## **O IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NA FORMAÇÃO E INSERÇÃO PROFISSIONAL DOS EGRESSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM PARNAÍBA: DESAFIOS E COMPETÊNCIAS PARA O MERCADO PÓS-PANDEMIA**

### **Resumo**

A pandemia de COVID-19 provocou transformações significativas no cenário social, econômico e profissional em escala global, refletindo diretamente na formação acadêmica e na inserção dos egressos de Administração no mercado de trabalho. Este estudo tem como objetivo analisar as consequências da crise sanitária na formação e no ingresso profissional de egressos do curso de Administração em Parnaíba entre os anos de 2020 e 2023, identificando os principais desafios enfrentados e as novas competências demandadas pelo mercado. Trata-se de uma pesquisa de natureza básica, qualitativa e bibliográfica, que utilizou artigos científicos, livros e relatórios para embasamento teórico. Os resultados evidenciam que a adoção do ensino remoto impactou o processo de aprendizagem, ao mesmo tempo em que acelerou tendências como o trabalho digital, a automação e a utilização da inteligência artificial. Constatou-se que competências como inovação, flexibilidade, domínio tecnológico e capacidade de adaptação passaram a ser requisitos fundamentais para a inserção dos recém-formados. Além disso, aspectos socioambientais e práticas voltadas ao ESG emergem como diferenciais estratégicos na atuação do administrador contemporâneo. Conclui-se que a formação acadêmica, isoladamente, já não assegura a empregabilidade, sendo necessário o desenvolvimento de habilidades interpessoais, pensamento crítico e visão sistêmica para atender às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

### **Palavras-chave:**

Administrador. Egresso de Administração. COVID-19. Pandemia.

## **1 INTRODUÇÃO**

A pandemia do COVID-19 emergiu como um dos fenômenos mais influentes do século XXI, provocando reconfigurações sem precedentes nas esferas social, econômica e profissional em toda a sociedade global (Fiocruz, 2020). A presente pesquisa analisa as consequências da pandemia na formação e inserção profissional dos egressos do curso de Administração na cidade de Parnaíba entre o ano de 2020 e o ano de 2023 e como o mercado demanda desses profissionais novas competências.

As interrupções das atividades presenciais e da abrupta transição para o ensino remoto foi um fator de grande impacto para a aprendizagem e o ensino dos alunos que estavam se formando (Vasconcellos apud Hodges, 2021). Além disso, também foi um fator de desenvolvimento e transformação para os futuros profissionais de administração no que tange às novas dinâmicas do mercado.

O mercado e as organizações que fazem parte dele ficaram sujeitas aos



ambientes virtuais para a operacionalização dos seus serviços e para reuniões. A imprevisibilidade do tempo de duração da crise sanitária do COVID-19 passou a requisitar dos profissionais novas habilidades como: inovação, flexibilidade, facilidade em trabalhar remotamente e competências tecnológicas generalistas.

Para tal, como procedimento metodológico, foi realizada pesquisa qualitativa e de natureza básica, na qual foi feita uma análise descritiva entre estudos recentes que abraçam as novas tendências da ciência da administração e a sua relação com as transformações vividas no contexto da pandemia do COVID-19.

Quanta a base de dados de coleta do material bibliográfico, utilizou-se as plataformas Scielo e Spell, filtrando a pesquisa com palavras chaves como: pandemia, gestão, ensino, COVID-19. Os principais artigos e estudos encontrados na plataforma foram posteriormente elencados em um quadro para a discussão dos resultados através de uma análise descritiva.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Pandemia do COVID-19**

A pandemia do COVID-19 foi uma das maiores preocupações das organizações e da população geral em todo o planeta. Essa crise surgiu por meio de um alerta das autoridades chinesas à Organização Mundial da Saúde (OMS) sobre o aumento crescente de casos de pacientes com sintomas de pneumonia em 31 de dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na China (OMS, 2020).

Após estudos minuciosos, fora confirmado que na verdade se tratava de uma variante de um vírus até então já conhecido, chamado de corona vírus, mas com o crescente número de casos e a sua propagação descontrolada, a nova variante do vírus em todo o mundo foi considerada pela OMS uma pandemia, chamada de pandemia do COVID-19 em 11 de março de 2020. Quando declarada uma emergência global e uma pandemia, medidas de segurança foram adotadas e orientadas pela OMS, como por exemplo: isolamento social, uso de máscaras obrigatórias, suspensão de serviços e atividades presenciais, manter-se a uma distância de 2 metros de outra pessoa, uso obrigatório de álcool em gel, e higiene constante, dentre diversos outros protocolos de segurança para evitar a contaminação e a disseminação do vírus (OMS, 2020).



Devido a esses protocolos, é nítido afirmamos que várias empresas e organizações não conseguiram se manter financeiramente, sendo o gestor, obrigado a fechá-las e declarar falência, já que muitos não estavam preparados para enfrentar esses desafios e as situações adversas do confinamento. Através de pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizado no dia 16 de julho de 2020, foi contestado que 39,4% das empresas brasileiras tiveram suas atividades encerradas definitivamente, sendo a sua maior parte, empresas de pequeno e médio porte, principalmente familiares (IBGE, 2020).

Em virtude desse cenário, percebeu-se a importância da análise do comportamento, e dos principais acontecimentos que impulsionaram a transformação dos requisitos que os mercados solicitam, e o estudo dos desafios e consequências no processo de inserção dos futuros administradores em início de carreira, sendo a maioria destes: egressos de cursos de Administração em todo o Brasil (Rezende et. al, 2021).

## **2.2 Perspectivas da Administração de Empresas e do Mercado Global Pós Pandemia**

A pandemia foi claramente um imponente fator de transformações dos mercados e do fluxo produtivo das organizações. Para Chiavenato (2021, p. 8) “a realidade é que vivemos em uma sociedade composta de organizações. As organizações constituem a mais significativa e maravilhosa invenção social do ser humano em todos os tempos”.

A verdade é que essas organizações são compostas por humanos e fatores não humanos (Chiavenato, 2021). Fatores que normalmente são influenciados pelo ambiente interno da própria organização ou as vezes pelo próprio ambiente externo, como aconteceu durante a crise sanitária do vírus da COVID-19.

Para Fariborz Ghadar (2014) em seu livro *Global Tectonics: What Every Business Needs To Know*, as tectônicas globais são os processos pelo qual tendências em desenvolvimento no tocante a tecnologia, natureza e sociedade lentamente revolucionam nosso ambiente, tal qual a maneira como as placas tectônicas da Terra desloca-se entre o solo sob nossos pés.

Em analogia podemos comparar a pandemia do COVID-19 como uma tectônica global já que por meio dela, os gestores tiveram que adotar alternativas na



maneira a qual vendiam o seu produto ou serviço, já que o confinamento se prolongou por meses. Esse fluxo de mudanças e rápida adaptação reflete sob a ótica das organizações e do próprio administrador, sendo uma necessidade constante e cada vez mais frequente, como é elucidado nos estudos de Chiavenato (2021, p. 25):

A tarefa administrativa nos próximos anos será incerta e desafiadora, pois deve ser atingida por uma infinidade de variáveis, mudanças e transformações carregadas de ambiguidades e incertezas. O administrador se defrontará com problemas multifacetados e cada vez mais complexos.

Para além disso, ressalta-se que não somente o administrador já formado e estabelecido em sua profissão deverá se preocupar com essa constante que é a incerteza do que o futuro nos reserva. Essa percepção deverá ser manifestada ainda durante a academia aos que atualmente estudam Administração, mas, principalmente os egressos da academia em início de carreira.

Para Rezende et. al (2022, p. 73) “dispor de formação acadêmica na área não é caução para sucesso na carreira”. As incertezas do que o futuro reserva para a organizações é mais um motivo que obriga os gestores a procurarem aptidões e conhecimentos específicos em novos colaboradores, principalmente àqueles que recém se formaram na área.

Em razão disso, os egressos em início de carreira, principalmente àqueles a qual sua formação é na ciência da gestão, deverão ter consciência de que estarão sujeitos a posições em empresas cada vez mais competitivas. Competitividade essa que faz com que a empresa busque por um retorno financeiro muito maior quando comparada aos seus concorrentes que atuam no mesmo nicho ao longo prazo (Proença, 2015).

Não obstante, por meio dessas diferentes visões, percebemos que na perspectiva do mercado da administração, este, por sua vez, demanda de profissionais qualificados que sejam flexíveis, e que estejam sempre dispostos a aprimorar seus conhecimentos e habilidades para que desenvolvam as suas atividades forma eficiente e adequada.

### **2.3 O Novo Perfil do Egresso de Administração**



O mercado de trabalho pós-pandemia exige perfis de profissionais versáteis, capazes de responder as demandas do ambiente interno e externo da organização (Silva apud Nascimento, 2021). Para tal, é importante que as instituições de ensino superior que dispõem de um curso de Administração estejam alinhadas com as novas tendências e com o que esse mercado e essas organizações procuram no futuro administrador.

O *McKinsey Global Institute* elaborou um relatório chamado “*The future of work after COVID-19*” que examinam os aspectos econômicos pós-pandemia e analisa a influência de longo prazo da pandemia no consumo e uma ampla recuperação liderada pelo aumento da produtividade e inovação (McKinsey Global Institute, 2021).

Segundo o relatório, as instituições e os colaboradores perceberam que a presença do trabalho remoto foi um grande fator que aumentou a eficiência da organização, reduzindo os espaços físicos, e aumentando a produtividade do trabalhador. Além disso, no mesmo relatório, fora entrevistado uma equipe com 800 executivos sêniores em que pelo menos dois terços estavam aumentando os seus investimentos em automação e inteligência artificial de forma significativa (McKinsey Global Institute, 2021).

Além da tecnologia, o consumidor, que é o principal usuário dos serviços e dos produtos que uma organização promove, têm criado relações com essas organizações no mundo inteiro e delimitando os contornos de uma nova ordem econômica. Essa ordem econômica é pautada principalmente a rígida postura do cliente em interagir com organizações éticas e que atuem de forma socioambientalmente responsável (Tachizawa, 2017).

Dessa maneira, aspectos e habilidades voltadas para a gestão e a responsabilidade socioambiental são essenciais no que tange ao perfil do egresso de Administração, já que empresas comprometidas com práticas socioambientais tendem a apresentar maior vantagem competitiva no longo prazo, uma vez que consumidores e investidores atribuem cada vez mais valor a organizações éticas e responsáveis (Tachizawa, 2017).

Ainda no contexto da modernidade alinhada ao meio ambiente e a maneira a quais os administradores do futuro conduzem o seu negócio, uma tendência





constante é a prática do Environmental, social and Governance (ESG). A empresa que adota os padrões ESG evidencia a importância de honrar todos os direitos humanos, trabalhistas, de proteção ambiental e o fortalecimento e monitoramento da sua relação com os fornecedores e seus stakeholders. A prática constante do ESG proporciona à empresa um desempenho econômico melhor, já que a sua gestão trabalha de forma ética perante àqueles que estão envolvidos com a empresa.

Constatada essas novas tendências, elucidamos como é o novo perfil do egresso de administração em todo o mundo e principalmente na cidade de Parnaíba. Tal perfil precisa abraçar todos os fatores supracitados e ainda possuir a inovação e a flexibilidade como principais soft skills. Uma prova dessa necessidade são os estudos de Schons et al. (2020, p. 31) sobre a inovação:

A real percepção da natureza holística da inovação e da necessidade das interligações entre os diversos atores envolvidos em seu processo é vital para compreendê-la em profundidade e em todas as suas dimensões, bem como para realizar análises, estudos e diagnósticos.

O cenário pós-pandemia reforçou a necessidade de um administrador com perfil multidisciplinar, capaz de responder a mudanças abruptas do mercado. Mais do que dominar técnicas tradicionais de gestão, o egresso deve possuir competências digitais, emocionais e éticas que o capacitem a atuar em ambientes incertos e altamente competitivos.

Segundo Davenport e Kirby (2016), a ascensão das tecnologias digitais e da inteligência artificial não elimina a necessidade de gestores, mas exige que estes desenvolvam habilidades complementares, como pensamento crítico, tomada de decisão baseada em dados e capacidade de inovação contínua. Dessa maneira, a tecnologia não substituirá o administrador, mas o auxiliará em suas atividades redefinindo alguma de suas funções nas organizações.

Outro aspecto relevante é a valorização das chamadas soft skills. De acordo com estudo do Fórum Econômico Mundial (2020), as dez competências mais demandadas até 2025 incluem resolução de problemas complexos, aprendizado ativo, resiliência, liderança e uso de tecnologias digitais. Essas tendências confirmam a necessidade de que instituições de ensino em Administração reformulem seus currículos, de modo a preparar egressos aptos a enfrentar os novos desafios globais.



Por fim, concluiu-se que o profissional administrador recém ingresso no mercado e nas organizações do futuro, devem possuir um olhar para o todo organizacional, incluindo o seu ambiente externo, onde se localizam os stakeholders fundamentais que favorecem o sucesso organizacional; já que as organizações estão cada vez mais dinâmicas, voláteis e competitivas, e é função do administrador estar continuamente preparado para lutar contra desafios futuros (Chiavenato, 2021).

### 3 METODOLOGIA

Na presente pesquisa científica apresentamos um estudo de natureza básica, onde a sua finalidade principal é trazer à tona as consequências que vieram com a pandemia no que tange a execução da profissão do administrador. É válido dizer que o mesmo estudo é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, onde apresentam contribuição de terceiros por meio de artigos, livros, publicações em revistas e documentos produzidos antes, durante ou após o período de pandemia do COVID-19.

No que diz respeito a operacionalização dos seus procedimentos, podemos determinar que a pesquisa também tem características descritivas e exploratória, já que existe a necessidade de se entender e descrever as causas que acompanharam a pandemia e a necessidade de um novo perfil do profissional egresso de administração.

É importante ressaltarmos que a pesquisa também possui uma abordagem qualitativa, já que não pode ser quantificada através de números, mas sim pela relação dinâmica entre a causa e o problema (Prodanov; Freitas, 2013). Para o alinhamento do referencial teórico com o foco da pesquisa, a bibliografia utilizada no decorrer do estudo foi levantada e organizou-se àquela com maior relevância para o direcionamento da pesquisa e o alinhamento com o seu objetivo geral.

**Quadro 1** — Principais resultados da bibliografia da pesquisa

| TÍTULO | AUTOR(ES) | ANO | RESULTADOS |
|--------|-----------|-----|------------|
|--------|-----------|-----|------------|



|                                                                                                                                                                                 |                                                            |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O impacto do ensino remoto no processo de aprendizagem e formação do administrador do curso de administração da Universidade Federal do Pampa em tempos de pandemia do COVID-19 | Barivieira; Fagundes; e Cerqueira-Adão                     | 2021 | Mostrou que embora houvesse uma disposição para a inovação no ensino, fatores psicológicos e desigualdades sociais afetaram negativamente a aprendizagem dos alunos.                                                                                                                                                                                                                |
| Global Tectonics: what every business needs to know                                                                                                                             | Ghadar; e Peterson                                         | 2014 | Identifica treze tendências globais que representam desafios significativos para líderes nas próximas três décadas. As mudanças resultam em um impacto profundo, e nenhum estrategista deve ignorar essa análise.                                                                                                                                                                   |
| The future of work after COVID-19                                                                                                                                               | Lund; e Madgavkar                                          | 2021 | Analisa o cenário da pandemia e mostra como ela foi responsável por acelerar tendências que transformaram o mercado de trabalho mundial.                                                                                                                                                                                                                                            |
| Gestão da Inovação e Competitividade no Brasil: da teoria a prática                                                                                                             | Proença; Lacerda; Antunes Junior; Távora Júnior; e Sarleno | 2015 | Identifica a natureza dos desafios relacionados a inovação. Investiga também possíveis soluções por meio de um conjunto de ensaios que combinam discussões teóricas com o desdobramento prático da gestão da inovação.                                                                                                                                                              |
| Reflexos da pandemia da COVID-19 para os graduandos concluintes do curso de administração de uma autarquia municipal: desafios na inserção frente ao atual mercado de trabalho  | Rezende; Dias; e Silva                                     | 2021 | Verificou os principais desafios enfrentados pelos graduandos do curso de Administração da FACAPE durante a pandemia do COVID-19. Os resultados indicam que 25% dos alunos veem a falta de experiência como maior obstáculo para inserção no mercado de trabalho, seguidos de 21% que apontam desequilíbrios sociais, políticos e econômicos, e 14% que mencionam baixa habilidade. |
| Perspectivas dos estudantes de administração da UFAM frente aos desafios do mercado de trabalho pós-pandemia                                                                    | Silva; e Souza Júnior                                      | 2021 | Demonstra a satisfação dos acadêmicos com o curso escolhido, todavia apontam preocupações relacionadas as suas expectativas com relação ao mercado de trabalho e a competitividade.                                                                                                                                                                                                 |

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Após o levantamento do material mais relevante para o tema proposto e a sua organização em um quadro apresentando os principais resultados, foi possível estabelecer critérios que favoreceram a identificação e discussão dos estudos que melhor dialogam com os desafios enfrentados pelo egresso de administração e pelo profissional de administração após a pandemia do COVID-19. Essa abordagem permite a análise aprofundada dos dados e o levantamento de tendências na próxima seção da presente pesquisa.



#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados reforça que o período pandêmico representou um marco de transição no mercado de trabalho para os administradores. Enquanto alguns setores foram severamente impactados pela crise, outros se reinventaram por meio da inovação tecnológica, criando oportunidades para egressos que demonstraram flexibilidade e capacidade de adaptação.

No contexto de Parnaíba, a inserção de egressos no mercado foi particularmente afetada pela dependência econômica de pequenas e médias empresas, muitas das quais não resistiram à crise, como apontam dados do IBGE (2020), segundo os quais 39,4% das empresas brasileiras encerraram suas atividades durante a pandemia. Essa realidade impôs barreiras adicionais à empregabilidade, reforçando a importância da diversificação de competências e da busca por atualização constante.

Em contraponto, alguns estudos apontam que a pandemia também acelerou processos que já estavam em curso, como o trabalho remoto e a digitalização de serviços. Para Lund e Madgavkar (2021), a experiência do home office demonstrou ganhos em produtividade e reduções de custos, levando muitas organizações a incorporarem permanentemente essa modalidade de trabalho. Esse fenômeno ampliou o campo de atuação dos administradores, que passaram a competir não apenas em mercados locais, mas também em mercados regionais, nacionais e até internacionais.

Por esse motivo considera-se que o confinamento durante a pandemia do COVID-19 foi essencial para a transformação do mercado, das organizações, e de como os seus recursos humanos se relacionavam. Houve uma transição do ambiente físico para o digital, onde os escritórios se tornaram virtuais na própria residência dos colaboradores dessas organizações. A presença de softwares como Zoom e o Google Meet aceleraram esse processo e permitiram a transição completa para um escritório digital.

As economias mundiais, incluindo a brasileira sofreram baque com essa transição dada às incertezas do futuro. Como argumenta Barivieira, Fagundes e Cerqueira-Adão (2021), um ponto a ser destacado é que a crise sanitária evidenciou



desigualdades estruturais no acesso a recursos educacionais e tecnológicos, o que impactou a formação dos egressos, fatores psicológicos e desigualdades sociais influenciaram negativamente o aprendizado de alunos em cursos de Administração durante o ensino remoto. Esses entraves refletem-se diretamente na inserção profissional, visto que egressos de instituições com menos recursos podem enfrentar maiores dificuldades para competir em ambientes corporativos globalizados.

Quando elucidados no levantamento da bibliografia, os artigos trazem consigo uma visão de como as organizações tentaram se reinventar e inovar durante a pandemia, mas que devido a essa crise, acabaram sofrendo uma desaceleração significativa em suas atividades econômicas. Por outro lado, a crise também foi um fator de grande valia para a atividade de algumas organizações, e os seus gestores puderam propor uma rápida transformação completa em seu clima organizacional e cultura, já que houve a necessidade de inovar, buscar por flexibilidade, estabilidade e ainda por prática de tendências que favorecem o negócio e atraem novos clientes e stakeholders.

Todo esse contexto acabou desenfreado uma preocupação tanto por parte das organizações, como por parte dos egressos que buscavam ingressar em uma empresa. A verdade é que, no mundo pós-pandemia, esses egressos devem abraçar a capacidade de e se tornarem adeptos para as novas tendências, como por exemplo: o avanço da tecnologia e o uso da IA como ferramenta de trabalho apresentado pelo relatório do *Mckinsey Institute*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa realizada, foi compreendida a relevância do COVID 19 como um fator transformador de mercados e organizações, uma força motriz que traz consigo perspectivas de gestão que ainda são pouco exploradas pelos profissionais de administração quando comparado ao contexto antes da pandemia e pós-pandemia.

Os resultados obtidos a partir da análise confirmam como a pandemia do COVID-19 foi um divisor de águas, tanto no que diz respeito a formação do administrador quando na inserção desses profissionais no mercado de trabalho. Tal crise trouxe consigo mudanças significativas na maneira como o mercado se comporta e como as organizações devem reagir a ele.



Essa análise demonstra que existe sim uma necessidade clara de aplicação de novas tendências da ciência da gestão por parte dos egressos do curso de administração, todavia, por ainda estar em um contexto recente, esses conceitos tendem a se modificar e se adaptar à realidade atual e a necessidade do mercado para com os profissionais recém-formados.

Para além disso, desafios enfrentados pelos egressos de administração refletem um mercado cada vez mais competitivo e incerto, no qual apenas a formação acadêmica já não garante mais a empregabilidade, como salienta Rezende et al. (2021).

Novas tendências surgem, e competências como flexibilidade, conhecimento e domínio de ferramentas digitais, o pensamento crítico, a capacidade de inovação e o autoconhecimento são características do administrador moderno, como destacado por Chiavenato (2021).

Além disso, os dados apontam que a pandemia acelerou tendências preexistentes, como o trabalho remoto, a automação e a adoção de inteligência artificial, aumentando as expectativas sobre os recém-formados (McKinsey Global Institute, 2021). Acrescenta-se a isso a crescente importância das práticas ESG (Ambientais, Sociais e de Governança), que demandam um administrador alinhado com princípios éticos, sociais e ambientais (Tachizawa, 2017), reforçando a necessidade de uma formação que transcenda o conhecimento técnico.

Dessa forma, ao mesmo tempo que houve impasses durante a crise, também houve mudanças significativas, e o COVID-19 atuou como um catalisador de mudanças, ampliando tanto os desafios quanto as oportunidades para os egressos de Administração. Se por um lado ela limitou o acesso a vagas formais de trabalho em virtude da retração econômica, por outro, criou demandas profissionais relacionadas à inovação, à gestão de riscos, à responsabilidade socioambiental e ao domínio de tecnologias emergentes.

Diante do exposto, torna-se evidente que o processo de formação e inserção profissional do administrador exige um alinhamento constante entre academia, mercado e sociedade. A experiência da pandemia demonstrou que os contextos de crise aceleram transformações e expõem fragilidades, mas também abrem espaço para inovações e novas práticas de gestão.





Nesse sentido, cabe às instituições de ensino superior, às organizações e aos próprios egressos desenvolverem estratégias conjuntas para potencializar a empregabilidade e preparar profissionais que não apenas dominem técnicas administrativas, mas que também sejam capazes de agir com responsabilidade social, consciência ética e visão sistêmica. Assim, a resiliência e a adaptabilidade, somadas à busca por atualização contínua, configuram-se como pilares essenciais para que o administrador contemporâneo consiga enfrentar as incertezas e contribuir de forma significativa para o desenvolvimento econômico e social.

Por fim, conclui-se que a formação do administrador na atualidade, sobretudo no contexto pós-pandemia, exige uma reformulação tanto das instituições de ensino quanto dos próprios profissionais. É essencial combinar conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais e uma perspectiva crítica do mercado, garantindo que os egressos estejam aptos a atender às demandas atuais e a enfrentar as incertezas futuras.

## 6 REFERÊNCIAS

BARIVIEIRA, C. et. al **O impacto do ensino remoto no processo de aprendizagem e formação do administrador do curso de administração da Universidade Federal do Pampa em tempos de pandemia de COVID-19.** 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230182>. Acesso em 10 mai. de 2024.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Edição Compacta.** 5ª ed. Editora Atlas, 2021.

DAVENPORT, T.; KIRBY, J.. **Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines.** New York: Harper Business, 2016.

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia.** Fundação Oswaldo Cruz, 2020. Disponível em: <https://fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em: 26 ago. 2025.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The Future of Jobs Report 2020.** Geneva: World Economic Forum, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>. Acesso em: 10 set. 2025.

GHADAR, F.; PETERSON, E. **Global tectonics: What Every Business Needs to Know - revisited.** North Charleston, SC, USA: Createspace Independent Publishing Platform, 2014.



**CRA-DF**  
Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas. Agência de Notícias IBGE, 16 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>.

LUND, S. et al. The future of work after COVID-19. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>>. Acesso em: 27 mar. 2025. Reze

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROENÇA, A. et. al; **Gestão da Inovação e Competitividade no Brasil: da teoria a prática**. 1ª ed. Editora Grupo A, 2015.

REZENDE, L.; DIAS, C.; SILVA, C. Reflexos da Pandemia da Covid-19 para os graduandos concluintes do curso de administração de uma autarquia municipal: desafios na inserção frente ao atual mercado de trabalho. **Revista Pernambucana de Administração**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 62–85, 2021. Disponível em: <https://periodicos.upe.br/index.php/rpad/article/view/869>. Acesso em: 27 mar. 2025.

SCHONS, D. L.; PRADO FILHO, H. V.; GALDINO, J. F. **Política Nacional de Inovação: uma questão de crescimento econômico, desenvolvimento e soberania nacional**. Coleção Meira Mattos, 2020.

SILVA, Í. N.; SOUZA JÚNIOR, A. A. Perspectivas dos estudantes de administração da UFAM frente aos desafios do mercado de trabalho pós-pandemia. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.4, p.93-109, 2021.

TACHIZAWA, T.; **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 4ª ed., Editora Atlas, 2017.

VASCONCELLOS, A. A. R. **Impactos do ensino remoto emergencial no desempenho acadêmico: um estudo de caso no curso de administração da Universidade Federal do Pampa**. 31f. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Santana do Livramento: UNIPAMPA, 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020. Geneva: WHO, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 10 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Responding to the COVID-19 pandemic: WHO's action in countries, territories and areas, 2020. Geneva: WHO, 2020.





## **ÁREA TEMÁTICA:** Futuro da Administração e Inovação

### **ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E CARREIRAS NO MUNDO DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO: UMA ANÁLISE A PARTIR DE ORIENTADORES**

#### **Resumo**

A Orientação Profissional (OP) tem se ampliado ao considerar diferentes contextos e se mostra, no cenário do trabalho contemporâneo, como importante instrumento para a construção de trajetórias de carreira e um recurso valioso para o longo prazo. Este estudo teve como objetivo analisar as contribuições da OP no desenvolvimento de competências, na construção de reflexões sobre escolhas de carreira e na elaboração de projetos de vida, considerando as mudanças inevitáveis que ocorrerão durante a vida profissional e as transformações do mundo do trabalho e do próprio serviço de OP. Nesse sentido, buscou-se responder: como a OP contribui para o desenvolvimento das trajetórias de carreira no cenário atual e quais mudanças esse serviço vem enfrentando? Realizou-se pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com dez orientadores com, no mínimo, cinco anos de atuação. A análise de conteúdo resultou em cinco categorias ligadas aos objetivos específicos do estudo: contribuições e competências desenvolvidas; mudanças e adaptações do serviço; reflexões sobre trabalho e carreiras; percepções antes e depois da OP; e impactos e melhorias futuras. Os achados apontam cerca de 15 competências valorizadas, principalmente *soft skills*, além de contribuições relevantes para carreiras. Houve mudanças em métodos, ferramentas, abordagem e perfis atendidos, com destaque para maior foco em reflexões e ações práticas. Não se observaram alterações teóricas significativas em OP, mas percebeu-se mudança considerável nas visões de carreira após o serviço. Por fim, ressaltou-se impacto positivo para o futuro, com necessidade de fortalecimento científico e institucional da área, abrangendo a diversidade sociocultural brasileira.

**Palavras-chave:** Orientação Profissional. Carreiras. Desenvolvimento de Competências. Mundo do Trabalho Contemporâneo. Gestão de Pessoas.



## 1 INTRODUÇÃO

As profundas mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho nas últimas décadas impactaram de maneira significativa a forma como as carreiras são construídas, percebidas e geridas. O avanço das tecnologias digitais, a intensificação da globalização, as constantes transformações socioeconômicas e culturais e as novas configurações de vínculos empregatícios contribuíram para a consolidação de um cenário instável, no qual a previsibilidade e a linearidade das trajetórias profissionais tornaram-se exceções. Super (1980) já destacava que a carreira deve ser entendida como um processo contínuo, sujeito a transformações ao longo do ciclo vital, e essa percepção se mostra cada vez mais atual diante das rápidas mudanças do presente

Nesse contexto, emergem desafios que afetam tanto trabalhadores quanto instituições. De um lado, os indivíduos se deparam com a necessidade de desenvolver competências transversais, como adaptabilidade, resiliência, autogestão e capacidade de aprender continuamente. De outro lado, organizações e políticas públicas precisam responder à crescente demanda por serviços que auxiliem pessoas a compreender melhor suas potencialidades, a analisar criticamente as transformações do mercado e a construir projetos profissionais consistentes.

É nesse cenário que a Orientação Profissional (OP) ganha relevância como ferramenta estratégica. Mais do que uma intervenção pontual para auxiliar jovens na escolha do primeiro curso ou profissão, a OP tem sido reconhecida como um processo educativo, reflexivo e terapêutico, que acompanha diferentes momentos da trajetória de vida. Savickas (2005) ressalta que a carreira é construída por meio de narrativas pessoais e da adaptabilidade, e a OP oferece justamente o espaço para que tais narrativas sejam revisitadas, ressignificadas e projetadas em direção ao futuro.

No Brasil, a prática da OP passou por um processo de expansão e ressignificação ao longo de quase um século. Sparta (2003) aponta que as primeiras iniciativas, nos anos 1920, estavam ligadas à psicologia aplicada à organização do trabalho, com foco em seleção e alocação de trabalhadores. Com o tempo, a prática se diversificou e passou a contemplar públicos distintos, como jovens em fase de escolha do curso superior, adultos em transição e profissionais em preparação para a aposentadoria. Ribeiro (2023) enfatiza que essa diversificação é reflexo do próprio mundo do trabalho contemporâneo, marcado por instabilidade e pela necessidade de reorientações constantes.



O presente estudo, originado em um Trabalho de Conclusão de Curso em Administração com foco em Gestão de Pessoas, teve como objetivo central analisar, sob a perspectiva de orientadores experientes, as contribuições da OP para o desenvolvimento de competências, a elaboração de projetos de carreira e a adaptação às transformações do mundo do trabalho. Especificamente, buscou-se compreender como a OP contribui para trajetórias profissionais, quais competências são desenvolvidas por meio do serviço, de que forma a prática vem se adaptando ao longo do tempo, como as percepções de carreira se transformam antes e depois do processo e quais são os impactos e desafios futuros.

Trata-se, portanto, de um estudo que conjuga relevância científica, prática e social. Científica, porque amplia a literatura sobre OP ao dar voz a profissionais que atuam diretamente na área, oferecendo evidências empíricas que dialogam com as principais teorias contemporâneas de carreira (Hall, 2002; Arthur, 1996; Savickas, 2005; Savickas *et al.*, 2009; Guichard, 2005; Bandura, 1986; Lent, Brown & Hackett, 1994; Akkermans, Spurk & Fouad, 2021). Prática, porque permite identificar metodologias, competências e adaptações relevantes para o aprimoramento do serviço prestado por orientadores. E social, porque evidencia a importância da OP para ampliar oportunidades, reduzir desigualdades no acesso à informação e apoiar indivíduos de diferentes contextos socioculturais em suas trajetórias profissionais.

Para responder ao problema de pesquisa, “como a OP contribui para o desenvolvimento das trajetórias de carreira no cenário atual e quais mudanças esse serviço vem enfrentando”, o artigo está organizado em seções que seguem a estrutura clássica de trabalhos científicos. Após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, que recupera os principais conceitos e teorias de carreira e descreve a evolução da OP no Brasil. Em seguida, a metodologia detalha a abordagem qualitativa e os procedimentos de coleta e análise de dados. A análise e discussão dos resultados expõe os achados organizados em categorias, relacionando-os com a literatura revisada. Por fim, a conclusão retoma os objetivos, sintetiza as principais contribuições teóricas, práticas e sociais, além de apontar limitações e possibilidades de pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A construção das carreiras sempre esteve ligada ao contexto histórico, econômico e social de cada época. Durante a Revolução Industrial e boa parte do século XX, predominava a concepção de carreira como um percurso estável, previsível e linear. O sucesso era medido





pela ascensão hierárquica e pela permanência em uma mesma organização, muitas vezes ao longo de toda a vida profissional. Nesse período, a noção de estabilidade refletia não apenas expectativas individuais, mas também a própria lógica das empresas e do mercado de trabalho, que valorizavam a lealdade e o tempo de serviço como critérios centrais.

Com o passar das décadas, essa perspectiva começou a ser questionada. A globalização, a crescente competitividade entre empresas, a flexibilização dos vínculos empregatícios e o avanço das tecnologias digitais reconfiguraram profundamente o mundo do trabalho. Hoje, observa-se que carreiras são cada vez mais múltiplas, permeadas por rupturas, recomeços e mudanças de rumo. O indivíduo precisa lidar com um cenário em que transições de emprego, requalificações constantes e redefinições de projetos se tornam cada vez mais frequentes.

Nesse contexto, surgiram diferentes modelos teóricos para explicar e orientar a compreensão das carreiras. Donald Super (1980), em sua Teoria do Ciclo Vital e do Espaço Vital, propôs que a carreira deve ser entendida como um processo contínuo, composto por estágios que acompanham o desenvolvimento humano. Para ele, a carreira é resultado da interação entre características individuais e oportunidades contextuais, e cada fase da vida traz desafios específicos que influenciam as escolhas profissionais.

Já Hall (2002) introduziu o conceito de Carreira Proteana, caracterizada pela autogestão, pela flexibilidade e pelo alinhamento das escolhas aos valores e propósitos individuais. Nesse modelo, o sucesso não se mede apenas por ascensão hierárquica ou remuneração, mas também pela satisfação pessoal e pela coerência com os projetos de vida. A Carreira Proteana reflete, portanto, a necessidade contemporânea de que os indivíduos assumam protagonismo na condução de seus caminhos.

Arthur (1996), por sua vez, apresentou a ideia de Carreira Sem Fronteiras, marcada pela mobilidade entre organizações e setores e pela crescente valorização das redes de relacionamento (*networking*). Nesse modelo, o conhecimento, as competências e as experiências acumuladas se tornam mais relevantes que a permanência em uma única instituição, o que dialoga diretamente com o contexto de maior rotatividade e flexibilidade laboral.

Nesse mesmo movimento de ampliar a compreensão das carreiras no contexto contemporâneo, surge o enfoque sociocognitivo da Teoria Social Cognitiva de Carreira, baseado nos trabalhos de Bandura (1986) e Lent, Brown e Hackett (1994). Esse enfoque sugere que os indivíduos são agentes ativos de seu próprio desenvolvimento, capazes de utilizar recursos pessoais e contextuais para fazer escolhas, realizar transições e efetuar mudanças.

Nas teorias contemporâneas de carreira, Mark Savickas (2005) desenvolveu a Teoria da Adaptabilidade de Carreira, entendida como a capacidade do indivíduo de lidar de forma flexível com mudanças, transições e desafios ao longo da vida profissional. Nesse enfoque, a adaptabilidade é concebida como um recurso psicossocial que envolve autorregulação e estratégias de enfrentamento, permitindo ao sujeito responder a desequilíbrios e reconfigurar seus percursos diante das transformações do trabalho. Trata-se, portanto, de uma competência regulatória fundamental para o século XXI, pois sustenta a construção contínua das carreiras e reforça a autonomia do indivíduo como protagonista de sua trajetória.

Na sequência, Savickas (2005) e Savickas *et al.* (2009) deram um passo além ao propor a Teoria da Construção de Carreira, que valoriza narrativas pessoais e atribuição de significados às experiências. Para o autor, cada indivíduo constrói sua carreira ao contar e recontar sua própria história, em um processo dinâmico de adaptação e ressignificação. Essa perspectiva destaca a importância do autoconhecimento, da reflexão e da adaptabilidade como



competências essenciais para lidar com mudanças. Em diálogo com essa abordagem, Guichard (2005) desenvolveu o paradigma do *Life Design*, que compreende a carreira como parte indissociável da própria vida, reforçando a necessidade de integrar dimensões pessoais e profissionais em um mesmo projeto existencial.

Mais recentemente, Akkermans, Spurk e Fouad (2021) apresentaram o conceito de Carreira Sistêmica, que reconhece a interdependência entre múltiplos fatores, individuais, organizacionais, sociais, culturais e econômicos, na construção das trajetórias profissionais. Essa visão amplia a compreensão de carreira ao considerar que escolhas não são apenas fruto da vontade individual, mas também resultado de condicionantes estruturais e interações com o contexto.

Para melhor compreensão do exposto acima, o Quadro 1 sintetiza a operacionalização dos conceitos, descrevendo-os, apresentando autoria, ano da referência e resumindo-os em palavras-chaves descritas pelas autoras do artigo. Essa relação visa destacar palavras-chaves ligadas às Teorias e Conceitos de carreira apresentados e, serão relevantes para a posterior análise dos resultados.

**Quadro 1** - Operacionalização de tópicos e conceitos

| <b>Tópico</b>                                                | <b>Conceito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Autor</b>              | <b>Palavras-Chave</b>                                                                    |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Teoria do Ciclo Vital (<i>life-span e life-space</i>)</b> | A carreira é um processo contínuo e dinâmico, influenciado pelos múltiplos papéis desempenhados pelo indivíduo em diferentes contextos ao longo da vida. Essa teoria oferece uma visão sobre o desenvolvimento das vocações e carreiras, destacando o sentido do trabalho em diferentes estágios da vida. | <b>Super (1980)</b>       | <b>Múltiplos Papéis</b><br><b>Sentido do Trabalho</b><br><b>Desenvolvimento Contínuo</b> |
| <b>Teoria Social Cognitiva de Carreira</b>                   | A teoria enfatiza o papel da autoeficácia, expectativas de resultado e objetivos pessoais na construção da carreira. Considera os fatores pessoais, comportamentais e ambientais que interagem recursivamente, influenciando as escolhas e o desenvolvimento profissional.                                | <b>Lent et al. (1994)</b> | <b>Autoeficácia</b><br><b>Influência Ambiental</b><br><b>Objetivos Pessoais</b>          |
| <b>Carreira Sem Fronteiras</b>                               | Modelo sugere que o indivíduo é o responsável principal pela gestão do seu percurso profissional. Destaca que a carreira se desenvolve em múltiplas direções, não limitada a um único empregador ou organização, e envolve a mobilidade entre diferentes campos e setores.                                | <b>Arthur (1996)</b>      | <b>Mobilidade</b><br><b>Visão ampliada</b><br><b>Networking</b>                          |



|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                |                                                                                                     |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Carreira Proteana</b>                    | A autogestão de carreira, em que o indivíduo é responsável por alinhar suas ações e preferências pessoais com as mudanças no mundo do trabalho. Este conceito enfatiza a flexibilidade e a autopercepção do indivíduo em relação ao seu ambiente de trabalho.                                                              | <b>Hall (2002)</b>                             | <b>Autogestão</b><br><b>Autopercepção</b><br><b>Flexibilidade</b>                                   |
| <b>Teoria da Construção de Carreira</b>     | A narrativa pessoal e a história de vida são fundamentais para a construção da carreira. A teoria destaca a importância do propósito pessoal e da autocompetência regulatória para a tomada de decisões de carreira que ressoem com os valores e objetivos de vida do indivíduo.                                           | <b>Savickas (2005), Savickas et al. (2009)</b> | <b>Propósito</b><br><b>Autoconhecimento</b><br><b>Narrativa Pessoal</b><br><b>Valores</b>           |
| <b>Teoria da Adaptabilidade de Carreira</b> | A adaptabilidade é vista como uma competência regulatória psicossocial central para lidar com mudanças e desafios na carreira. Inclui quatro dimensões principais: Preocupação, Controle, Curiosidade e Confiança. Esta teoria aborda a capacidade do indivíduo de responder a desequilíbrios e problemas em sua carreira. | <b>Savickas (2005)</b>                         | <b>Adaptabilidade</b><br><b>Competência Reguladora</b><br><b>Curiosidade</b><br><b>Confiança</b>    |
| <b>Life Design</b>                          | A construção da carreira é entendida como a construção da própria vida. Este conceito propõe que o planejamento e a gestão da vida envolvem a gestão das interações entre seus diferentes domínios.                                                                                                                        | <b>Guichard (2005), Savickas et al. (2009)</b> | <b>Planejamento</b><br><b>Gestão da Vida</b><br><b>Interações</b><br><b>Construção de Si</b>        |
| <b>Carreira Sistemica</b>                   | Modelo que considera múltiplos aspectos pessoais e únicos de cada indivíduo na construção da carreira. A carreira é vista como um sistema multifacetado de escolhas interdependentes, em que o indivíduo se percebe e se identifica com sua carreira de forma integrada e adaptativa.                                      | <b>Akkermans, Spurk e Fouad (2021)</b>         | <b>Adaptabilidade</b><br><b>Integração</b><br><b>Identidade</b><br><b>Escolhas Interdependentes</b> |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.



As teorias contemporâneas de carreira oferecem subsídios para compreender como a Orientação Profissional (OP) se reposiciona diante das transformações do mundo do trabalho e das exigências futuras. Ao incorporarem conceitos como adaptabilidade, autogestão, narrativa pessoal e influência de fatores contextuais, tais modelos impulsionam a inovação na prática da OP, que deixa de se restringir à escolha inicial da profissão para atuar como serviço contínuo de apoio ao desenvolvimento de competências e à gestão das transições profissionais.

Nesse cenário, a OP se configura como ferramenta estratégica para preparar indivíduos e organizações a lidarem com carreiras múltiplas, dinâmicas e incertas, contribuindo para um novo olhar sobre a gestão de pessoas e para a construção de trajetórias mais alinhadas às demandas contemporâneas que surgirão.

Paralelamente ao desenvolvimento dessas teorias internacionais, a literatura brasileira em Orientação Profissional foi se consolidando. O serviço de OP surgiu em 1924, vinculado à Psicologia aplicada à Organização do Trabalho, em um momento em que a preocupação central era selecionar e alocar trabalhadores em funções específicas. Nas décadas seguintes, especialmente a partir dos anos 1960, a OP passou a ganhar espaço em instituições educacionais, clínicas-escola e consultorias, tornando-se uma prática mais difundida e diversificada (Sparta, 2003).

Com o passar do tempo, a OP deixou de se restringir ao momento da escolha inicial da profissão. Hoje, ela se dirige a diferentes públicos: adolescentes e jovens em fase de definição do curso superior; graduandos que se questionam sobre a adequação de suas escolhas; adultos em transição de carreira ou em busca de recolocação; profissionais que buscam crescimento e redefinição de objetivos; e pessoas em preparação para a aposentadoria. Essa ampliação do público-alvo reflete a própria transformação do trabalho contemporâneo, em que as carreiras deixaram de ser lineares e estáveis para se tornarem múltiplas e dinâmicas.

Autores brasileiros como Costa (2007) e Ribeiro (2023) destacam que a OP deve ser entendida como um processo formativo e reflexivo, capaz de estimular autoconhecimento, análise crítica do mercado e desenvolvimento de competências essenciais. Nesse sentido, o papel do orientador não é indicar caminhos prontos, mas facilitar a reflexão e a construção de projetos consistentes e alinhados aos valores do orientando.

Pesquisas realizadas no país reforçam essa visão. Almeida e Melo-Silva (2006) e Moura e Silveira (2002) evidenciaram que a OP contribui para aumentar a maturidade decisória e a clareza em relação aos objetivos de carreira. Ambiel (2017) apontou a necessidade de fortalecer a produção científica nacional sobre o tema, bem como de ampliar a formação de profissionais e a institucionalização do serviço. Esses estudos, aliados às contribuições teóricas internacionais, sustentam a compreensão de que a OP desempenha papel central na preparação de indivíduos para lidar com carreiras complexas, incertas e interdependentes.

Em síntese, a fundamentação teórica deste artigo articula duas frentes complementares. De um lado, apresenta os principais modelos contemporâneos de carreira, que destacam a adaptabilidade, a autogestão e a importância das narrativas pessoais na construção dos percursos profissionais. De outro lado, recupera a evolução da OP no Brasil, ressaltando seu papel como prática que acompanha as mudanças do trabalho e responde às demandas de públicos diversos. Essa base teórica permite analisar criticamente as percepções dos orientadores entrevistados e compreender as contribuições e desafios do serviço na atualidade.



### 3 METODOLOGIA

A escolha metodológica é parte fundamental de qualquer pesquisa científica, pois garante que os objetivos possam ser alcançados de maneira coerente com o problema de investigação. No caso do presente estudo, cujo propósito central foi compreender as contribuições da Orientação Profissional (OP) no desenvolvimento de competências e nas trajetórias de carreira, optou-se por uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório.

A pesquisa qualitativa foi escolhida porque o fenômeno investigado envolve percepções, sentidos, interpretações e experiências, dimensões que dificilmente poderiam ser captadas por meio de instrumentos padronizados e estatísticos. O interesse do estudo não era quantificar resultados ou medir o impacto da OP em termos numéricos, mas sim compreender em profundidade como os orientadores, a partir de sua prática cotidiana, percebem os efeitos do serviço, as competências desenvolvidas e as mudanças vivenciadas por seus clientes.

A natureza exploratória se justifica pelo fato de que, embora existam estudos sobre OP no Brasil, ainda há lacunas quanto às percepções de orientadores experientes sobre o impacto do serviço no cenário contemporâneo. O objetivo foi lançar luz sobre essas percepções, identificar padrões, levantar hipóteses e oferecer subsídios para futuras investigações que possam, inclusive, recorrer a metodologias mistas ou quantitativas para validar os achados em amostras mais amplas.

A amostra foi composta por dez orientadores profissionais, todos com pelo menos cinco anos de experiência comprovada na área. O grupo contemplou diversidade de perfis: sete mulheres e três homens, com idades variando entre 30 e 60 anos, a maioria com formação em Psicologia, além de uma participante graduada em Administração. O tempo de atuação profissional variou de cinco a trinta anos, o que garantiu tanto a perspectiva de profissionais mais jovens quanto de especialistas com longa experiência na área.

Em termos de públicos atendidos, os orientadores relataram que a OP alcança diferentes perfis ao longo do ciclo de vida. O serviço é buscado por adolescentes e jovens em fase de escolha do curso superior, que necessitam de apoio para tomar decisões iniciais mais conscientes; por graduandos que se questionam sobre a adequação de sua escolha e refletem sobre a possibilidade de redirecionar seus caminhos; por adultos em transição de carreira, seja em função do desejo de mudança ou da perda de vínculo empregatício; por profissionais que buscam crescimento e redefinição de objetivos em suas trajetórias; e, ainda, por pessoas que se encontram em preparação para a aposentadoria, interessadas em planejar novas atividades e reorganizar suas vidas. Essa diversidade de públicos evidencia a amplitude da OP e reforça sua relevância como prática que acompanha diferentes momentos da vida profissional, justificando a necessidade de compreender de forma aprofundada como os orientadores percebem suas contribuições.

Para melhor elucidação do método, o Quadro 2 abaixo sintetiza os objetivos do trabalho e como cada um deles se liga às perguntas do roteiro semiestruturado de entrevistas.

**Quadro 2** – Objetivos e perguntas para entrevistas

| <b>Objetivos</b>                                                                                | <b>Perguntas</b>                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Levantar as percepções dos orientadores quanto às contribuições gerais do serviço de Orientação | Como é possível pensar as contribuições do serviço de OP para o médio prazo, indo além do momento da procura? |





**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profissional e seu papel no desenvolvimento de competências consideradas importantes para as trajetórias de carreiras                                                           | Há alguma habilidade ou conhecimento específico que os clientes mais adquirem no serviço de OP e que você considera crucial para a trajetória profissional? |
| Descrever as mudanças e adaptações que o serviço de Orientação Profissional passou ao longo dos anos e se houveram alterações nas razões pela busca do serviço e na sua demanda | Você percebe mudanças em relação a como orientava no passado e como orienta hoje?                                                                           |
|                                                                                                                                                                                 | Percebe mudanças nas razões de busca pelo serviço?                                                                                                          |
| Identificar de que forma os orientadores têm conduzido as reflexões sobre carreira e sobre o futuro do mundo do trabalho contemporâneo                                          | De que modo você conduz reflexões sobre o contexto de trabalho contemporâneo e carreiras no futuro?                                                         |
| Investigar se os orientadores percebem alterações na visão de carreira dos clientes antes e depois de passarem pelo processo de Orientação Profissional                         | Como os clientes geralmente viam suas carreiras antes de iniciar a OP?                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                 | Como os clientes passaram a ver suas carreiras após concluir a OP?                                                                                          |
| Verificar a percepção dos orientadores sobre impactos futuros e possíveis melhorias para a área de Orientação Profissional                                                      | Na sua opinião, quais são os impactos e pontos de melhorias para o futuro da área de OP?                                                                    |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.

## 1. Procedimentos de coleta de dados

As entrevistas foram realizadas de forma remota, utilizando a plataforma Microsoft Teams, recurso que possibilitou a participação de orientadores de diferentes regiões do Brasil, ampliando a diversidade geográfica da amostra. Cada encontro teve duração média entre 45 e 60 minutos. Antes do início das entrevistas, os participantes receberam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir dos objetivos do estudo e contemplou questões que investigavam:

- As principais contribuições percebidas da OP para os clientes;
- As competências que se desenvolvem ao longo do processo;
- As mudanças observadas no serviço de OP nos últimos anos;
- As reflexões sobre o mundo do trabalho e as carreiras no cenário contemporâneo;
- As diferenças de percepção de carreira antes e depois do processo de OP;
- As expectativas e desafios futuros para a área.

Essa estrutura permitiu que os entrevistados tivessem liberdade para relatar suas experiências, ao mesmo tempo em que mantinha o foco nas questões centrais da pesquisa.





## 2. Procedimentos de análise de dados

As entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e submetidas à técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), amplamente utilizada em pesquisas qualitativas por possibilitar a sistematização e a interpretação de dados textuais. O processo envolveu três etapas:

- a) Pré-análise: leitura flutuante das transcrições, identificação das unidades de registro e elaboração de um quadro inicial de categorias.
- b) Exploração do material: codificação e categorização dos trechos mais relevantes, agrupando falas que se relacionavam a objetivos específicos do estudo.
- c) Tratamento e interpretação dos resultados: organização das categorias finais e análise à luz da literatura teórica revisada, permitindo a articulação entre os dados empíricos e os referenciais de carreira e OP.

As categorias finais foram estruturadas em cinco macrotemas:

- a) Contribuições gerais e competências desenvolvidas pela OP;
- b) Mudanças e adaptações do serviço;
- c) Reflexões sobre mundo do trabalho e carreiras;
- d) Percepções antes e depois da OP;
- e) Impactos e perspectivas de futuro para a área.

Essa categorização favoreceu uma análise clara e consistente, permitindo identificar convergências entre os relatos, diferenças de percepção e alinhamentos com a literatura.

## 3. Limitações metodológicas

Embora a metodologia qualitativa tenha permitido captar percepções ricas e aprofundadas, é importante reconhecer as limitações do estudo. A amostra, por ser intencional e restrita a dez participantes, não permite generalizações para todo o universo de orientadores do Brasil. Além disso, o recorte privilegiou profissionais com pelo menos cinco anos de experiência, o que pode ter deixado de fora percepções de orientadores em início de carreira.

Outra limitação foi a ausência de dados quantitativos que pudessem complementar as análises, como indicadores objetivos de impacto (tempo de recolocação, mudanças de salário, índices de satisfação dos clientes). Essa escolha metodológica, contudo, foi intencional, já que o objetivo era compreender experiências e percepções. Futuras pesquisas podem integrar metodologias mistas para aprofundar e validar os resultados encontrados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das entrevistas com os dez orientadores revelou um conjunto expressivo de percepções sobre o papel da Orientação Profissional no desenvolvimento de competências, nas mudanças de carreira e nas reflexões sobre o mundo do trabalho. Os achados foram organizados em cinco categorias principais, que dialogam diretamente com os objetivos específicos da pesquisa: (1) contribuições e competências desenvolvidas; (2) mudanças e adaptações do serviço de OP; (3) reflexões sobre o mundo do trabalho e as carreiras; (4) percepções antes e depois do processo de OP; e (5) impactos e melhorias futuras para a área.



## 1. Contribuições e competências desenvolvidas pela OP

De acordo com os orientadores entrevistados, a Orientação Profissional (OP) proporciona ganhos que ultrapassam o momento imediato da escolha profissional, constituindo-se como um processo formativo que desenvolve competências essenciais para toda a vida. Entre essas, quatro se destacaram como centrais no discurso dos participantes. A primeira é o autoconhecimento, compreendido como a capacidade do indivíduo reconhecer seus interesses, valores, habilidades e limitações, o que lhe permite alinhar escolhas profissionais a sua identidade pessoal. A segunda competência enfatizada é a ideação de futuro, ou seja, a habilidade de projetar cenários e elaborar objetivos de curto, médio e longo prazo de forma estruturada. A terceira competência refere-se à capacidade de pensar sobre diferentes possibilidades de carreira, estimulando o orientando a ampliar horizontes, explorar alternativas e compreender que trajetórias não são únicas nem lineares. Por fim, a quarta competência de destaque é a capacidade de lidar com a frustração, entendida como o preparo para enfrentar incertezas, perdas e mudanças inesperadas sem que isso paralise o processo de desenvolvimento profissional.

Além dessas quatro competências centrais, os orientadores também mencionaram outras *soft skills* relevantes mobilizadas ao longo da OP, como a tomada de decisão fundamentada, a adaptabilidade e a resiliência, a autoeficácia e a autoconfiança, a inteligência emocional, a exploração crítica e a leitura do mercado de trabalho, bem como a construção de redes de relacionamento e o fortalecimento do *networking* como recurso estratégico. Juntas, essas competências demonstram que a OP não se limita a indicar caminhos ou a apoiar escolhas pontuais, mas amplia a autonomia do orientando, preparando-o para lidar com diferentes transições e desafios profissionais ao longo da vida.

Em síntese, para ilustrar de maneira clara os conceitos mais abordados pelos entrevistados foi elaborada a nuvem de palavras abaixo (Figura 1).

**Figura 1** - Nuvem de palavras: contribuições da OP e competências importantes para as carreiras



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Observa-se, ainda, que a ênfase atribuída pelos orientadores à autoeficácia e à autoconfiança dialoga diretamente com a Teoria Sociocognitiva de Carreira (Bandura, 1986, Lent, Brown & Hackett, 1994), a qual coloca a crença na própria capacidade como elemento central para a tomada de decisão e a adaptação em momentos de transição. De modo complementar, as competências socioemocionais frequentemente citadas, como adaptabilidade, resiliência e inteligência emocional, aproximam-se da Teoria da Adaptabilidade de Carreira (Savickas, 2005), que entende a flexibilidade e a autorregulação



como recursos fundamentais no enfrentamento das mudanças do trabalho contemporâneo. Contudo, nota-se que a prática da OP amplia essas contribuições teóricas ao incluir, de forma mais enfática, dimensões ligadas ao manejo emocional e ao fortalecimento da autonomia, o que evidencia um movimento de atualização da área frente às complexidades e incertezas do século XXI.

Esses resultados dialogam diretamente com os modelos contemporâneos de carreira. A Carreira Proteana (Hall, 2002), por exemplo, enfatiza a autogestão e o alinhamento das escolhas a valores pessoais, aspectos diretamente associados ao autoconhecimento e à ideação de futuro. Já a Carreira Sem Fronteiras (Arthur, 1996) ressalta a importância da mobilidade e da rede de relacionamentos, competências também destacadas pelos orientadores. Além disso, a Teoria da Construção de Carreira (Savickas, 2005) reforça a adaptabilidade como eixo fundamental para lidar com um mundo do trabalho instável, o que se confirma nas falas dos participantes ao sublinharem a relevância da resiliência e da capacidade de enfrentar frustrações.

Um dos entrevistados sintetizou essa percepção ao afirmar: “Muitas vezes, o cliente chega achando que a orientação vai trazer uma resposta única, uma profissão certa. Mas o que ele leva é muito maior: ferramentas para se reposicionar diante das mudanças que inevitavelmente virão.”

Portanto, essa primeira categoria de resultados evidencia que a OP atua como um processo estruturante e contínuo, que desenvolve competências fundamentais para sustentar trajetórias profissionais mais conscientes, adaptáveis e coerentes com os valores e os projetos de vida dos indivíduos.

## **2. Mudanças e adaptações no serviço de OP**

Outro eixo relevante identificado nas entrevistas foi a percepção de que o serviço de OP sofreu mudanças significativas ao longo do tempo. Embora os fundamentos teóricos permaneçam sólidos, os orientadores destacaram a incorporação de novos métodos, ferramentas e perfis atendidos.

Historicamente, a OP esteve associada ao uso de testes psicométricos e de instrumentos de avaliação padronizados. Atualmente, observa-se maior valorização de abordagens reflexivas e dialógicas, em que o foco está menos na aplicação de testes e mais na construção de narrativas, na exploração de possibilidades e no estímulo à autonomia.

Os orientadores citaram o uso crescente de ferramentas digitais, plataformas de mapeamento de perfil e recursos de autoexploração online, além da adaptação do atendimento para formatos híbridos ou totalmente remotos. Essa mudança foi acelerada pela pandemia da Covid-19, que obrigou profissionais a repensarem suas práticas e expandirem o alcance da OP para além das fronteiras geográficas.

Outro aspecto destacado foi a ampliação do público-alvo. Se antes a OP era quase exclusivamente voltada a adolescentes em fase de escolha do curso superior, hoje atende também adultos em transição, profissionais buscando recolocação e executivos em processos de realinhamento. Essa diversificação trouxe novos desafios metodológicos, mas também consolidou a relevância social do serviço.

Apesar dessas mudanças práticas, os orientadores foram unânimes em afirmar que não houve alterações teóricas profundas. As bases da OP continuam ancoradas em referenciais clássicos e contemporâneos da psicologia vocacional e das teorias de carreira. O que mudou foi a forma de aplicação, agora mais flexível, plural e adaptada às necessidades dos diferentes perfis de clientes.



Uma orientadora relatou: “Hoje não se trata de encaixar o cliente em um teste ou perfil. Trata-se de ouvir sua história, compreender seu contexto e ajudá-lo a construir novos significados para sua carreira.” Tal percepção está em consonância com a literatura brasileira sobre OP, que destaca a necessidade de compreender a prática como processo dinâmico e adaptativo (Costa, 2007; Ribeiro, 2023), ao mesmo tempo em que se aproxima das teorias contemporâneas de carreira.

A centralidade atribuída às narrativas e ao estímulo à autonomia, por exemplo, aproxima-se da Carreira Proteana (Hall, 2002), que valoriza a autogestão e o alinhamento das escolhas a valores pessoais, bem como da Carreira Sem Fronteiras (Arthur, 1996), que enfatiza a mobilidade e a flexibilidade nas transições. Ao mesmo tempo, a diversificação do público atendido e a incorporação de recursos digitais reforçam a pertinência da Teoria da Construção de Carreira (Savickas, 2005; Savickas *et al.*, 2009), na qual as histórias de vida e a atribuição de significados constituem elementos centrais do processo. Nota-se, portanto, que, embora os fundamentos teóricos permaneçam estáveis, a prática da OP tem atualizado esses referenciais ao incorporar dimensões tecnológicas, dialógicas e contextuais, demonstrando que a área acompanha as inovações e demandas emergentes do mundo do trabalho contemporâneo.

### **3. Reflexões sobre o mundo do trabalho e as carreiras**

As entrevistas também evidenciaram que a Orientação Profissional (OP) constitui um espaço privilegiado para refletir sobre as transformações do mundo do trabalho, especialmente em um cenário marcado pela instabilidade e pelas constantes mudanças. Os orientadores relataram que muitos clientes chegam ao processo com expectativas rígidas ou idealizadas de carreira, ainda presas à concepção tradicional de trajetórias estáveis e lineares, sem compreender a complexidade que caracteriza o mercado contemporâneo.

Ao longo do processo de OP, esses indivíduos são estimulados a analisar criticamente diferentes aspectos que influenciam suas escolhas e perspectivas. Entre os pontos mais mencionados estão a volatilidade das ocupações e a rapidez com que profissões podem surgir ou desaparecer, a importância da formação continuada como requisito para manter-se competitivo, as tendências crescentes de automação e digitalização que transformam funções e exigem novas habilidades, o impacto das mudanças socioeconômicas sobre oportunidades de inserção e crescimento profissional e, de maneira igualmente central, a necessidade de conciliar as dimensões pessoais e profissionais para alcançar maior equilíbrio e sentido em suas trajetórias.

Essas reflexões ampliam a compreensão do orientando de que carreiras já não podem ser concebidas como percursos pré-definidos, mas como construções dinâmicas que exigem reinvenção permanente. Nesse sentido, a OP se aproxima do paradigma do *Life Design* (Guichard, 2005), ao considerar a carreira como parte inseparável da vida e da identidade do sujeito, e também da perspectiva da Carreira Sistêmica (Akkermans; Spurk; Fouad, 2021), que ressalta a interdependência entre fatores individuais, sociais, organizacionais e culturais no desenvolvimento das trajetórias.

Um dos orientadores sintetizou essa visão ao afirmar: “O trabalho deixou de ser apenas um meio de sobrevivência. Ele se tornou parte da identidade e da construção de sentido de vida. Nosso papel é ajudar a pessoa a integrar essas dimensões, compreendendo que haverá rupturas, mas também oportunidades de reconstrução.” Essa fala ilustra o impacto da OP como processo formativo e reflexivo, que não se limita a apoiar escolhas imediatas, mas favorece a construção de uma visão crítica e estratégica sobre o papel do trabalho na vida



contemporânea.

Além disso, tais resultados dialogam com a Teoria da Construção de Carreira (Savickas, 2005; Savickas *et al.*, 2009), que enfatiza a adaptabilidade e a ressignificação das experiências como elementos centrais para enfrentar as constantes mudanças do trabalho. Do mesmo modo, ao destacar a necessidade de lidar com a incerteza e de desenvolver estratégias de enfrentamento, aproximam-se da Teoria da Adaptabilidade de Carreira (Savickas, 2005), que compreende a flexibilidade e a autorregulação como competências essenciais para o século XXI. Nota-se, portanto, que a prática da OP não apenas confirma pressupostos dessas teorias, mas também amplia sua aplicação ao incorporar aspectos ligados ao bem-estar e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, revelando uma dimensão mais holística e contemporânea do acompanhamento de carreira.

#### **4. Percepções antes e depois do processo de OP**

Uma das categorias mais ricas da análise refere-se à transformação percebida nas visões de carreira antes e depois da OP. De acordo com os orientadores, os clientes frequentemente iniciam o processo com sentimentos de insegurança, dúvidas excessivas, falta de informação sobre o mercado e expectativas irreais.

Após o processo, observa-se mudança significativa. Muitos relatam maior clareza sobre seus objetivos, fortalecimento da autoconfiança, consciência sobre a necessidade de flexibilidade e capacidade de construir estratégias mais realistas. Essa transformação é considerada pelos orientadores como uma das maiores evidências do impacto positivo da OP.

Estudos anteriores corroboram esse achado. Almeida e Melo-Silva (2006) já haviam identificado que a OP contribui para maior maturidade decisória, enquanto Moura e Silveira (2002) destacaram ganhos em termos de autoconhecimento e planejamento. Os resultados desta pesquisa reforçam essas conclusões, ao evidenciar que a OP modifica de forma consistente as percepções dos clientes sobre carreiras.

Uma orientadora relatou: “O jovem chega acreditando que precisa encontrar a profissão perfeita, única e definitiva. Sai entendendo que terá várias escolhas ao longo da vida, e que isso não é um fracasso, mas uma realidade do mundo contemporâneo.”

Esse relato sintetiza a importância da OP como espaço de reconstrução de narrativas, em que a ansiedade e a insegurança dão lugar a uma postura mais ativa e consciente diante das escolhas profissionais.

#### **5. Impactos e melhorias futuras para a OP**

Por fim, os orientadores foram convidados a refletir sobre os impactos e desafios futuros da área. De forma geral, avaliaram que a OP possui um potencial significativo para contribuir ainda mais com o desenvolvimento de carreiras, mas que precisa enfrentar obstáculos importantes.

Entre os pontos destacados estão:

- a) Fortalecimento científico: necessidade de ampliar a produção de pesquisas no Brasil, sobretudo quantitativas, que possam validar os efeitos da OP em diferentes contextos.
- b) Institucionalização: falta de reconhecimento formal e de políticas públicas que assegurem a oferta do serviço em escolas, universidades e programas governamentais.
- c) Diversidade sociocultural: necessidade de tornar a OP mais inclusiva, considerando as diferentes realidades regionais, socioeconômicas e culturais do país.





d) Formação de profissionais: demanda por currículos universitários que incluam a OP de maneira mais consistente, preparando orientadores para lidar com a complexidade do cenário atual.

e) Integração com novas tecnologias: aproveitamento de plataformas digitais, inteligência artificial e ferramentas inovadoras para ampliar o alcance e a efetividade do serviço.

De acordo com os entrevistados, o fortalecimento da OP depende tanto de ações individuais dos orientadores quanto de esforços institucionais. A prática, embora consolidada em clínicas-escola e serviços privados, ainda carece de maior difusão em contextos públicos e comunitários.

Um orientador sintetizou: “A Orientação Profissional é um direito, não um luxo. Todos deveriam ter acesso a esse tipo de apoio, principalmente em um país como o nosso, marcado por desigualdades e incertezas no mercado de trabalho.” Essa fala ilustra a dimensão social do serviço e reforça a necessidade de políticas inclusivas que ampliem seu alcance, em consonância com o que defendem Almeida e Melo-Silva (2006) e Ambiel (2017) ao destacar a importância de fortalecer cientificamente e institucionalizar a OP no Brasil.

## 5 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O presente artigo buscou analisar as contribuições da Orientação Profissional (OP) no desenvolvimento de competências e na construção de trajetórias de carreira, sob a ótica de orientadores com experiência consolidada na área. Partindo do problema de pesquisa, “como a OP contribui para o desenvolvimento das trajetórias de carreira no cenário atual e quais mudanças esse serviço vem enfrentando”, foram apresentadas reflexões que dialogam diretamente com as transformações do mundo do trabalho e com as demandas de indivíduos em contextos cada vez mais instáveis e dinâmicos.

Os resultados mostraram que a OP não se limita a um apoio pontual para escolhas imediatas, mas constitui um processo de desenvolvimento humano que promove competências essenciais para a vida profissional. Entre elas destacam-se a tomada de decisão fundamentada, o autoconhecimento, a adaptabilidade, a autoeficácia e a construção de redes de relacionamento, todas fundamentais em cenários marcados por incertezas.

A análise também evidenciou mudanças no serviço de OP, que passou de uma prática centrada em testes psicométricos para metodologias mais reflexivas, dialógicas e personalizadas. Essa transformação não significou ruptura teórica, mas adaptação prática, com maior incorporação de ferramentas digitais e de novos perfis de clientes, incluindo adultos em transição e profissionais em busca de crescimento.

Outro achado importante foi a transformação nas percepções de carreira antes e depois do processo. Enquanto muitos clientes iniciam a OP inseguros e com expectativas idealizadas, concluem o processo com maior clareza, autoconfiança e consciência sobre a natureza não linear das trajetórias profissionais. Essa mudança de perspectiva confirma estudos anteriores, como os de Almeida e Melo-Silva (2006), que destacam a maturidade decisória, e de Moura e Silveira (2002), que apontam ganhos em autoconhecimento e planejamento.

Do ponto de vista futuro, os orientadores apontaram desafios que precisam ser enfrentados, como o fortalecimento científico, a institucionalização da OP em políticas públicas, a inclusão da diversidade sociocultural e a formação consistente de profissionais. Ressaltaram ainda a necessidade de integrar novas tecnologias como recursos para ampliar o alcance do serviço, em consonância com reflexões apresentadas por Ambiel (2017) sobre a





importância da produção científica e da inovação nesse campo.

### **Contribuições**

O artigo contribui para a literatura ao articular as percepções dos orientadores com as principais teorias contemporâneas de carreira, como a Carreira Proteana (Hall, 2002), a Carreira Sem Fronteiras (Arthur, 1996), a Teoria da Construção de Carreira (Savickas, 2005) e o paradigma do *Life Design* (Guichard, 2005), além da perspectiva da Carreira Sistêmica (Akkermans; Spurk; Fouad, 2021). Ao evidenciar a aplicabilidade dessas teorias na prática da OP, reforça a necessidade de compreender carreiras como processos dinâmicos, narrativos e interdependentes.

Na dimensão prática, o estudo oferece subsídios para o aprimoramento do serviço de OP, indicando metodologias e competências a serem priorizadas pelos orientadores. Também aponta caminhos para ampliar a relevância do serviço em contextos educacionais, clínicos e organizacionais, estimulando práticas mais inclusivas e adaptadas às demandas do mercado.

Do ponto de vista social, a OP se confirma como instrumento de inclusão e democratização do acesso a informações e reflexões sobre carreira. Em um país marcado por desigualdades, oferecer apoio a jovens, adultos e trabalhadores em transição é um meio de ampliar oportunidades e reduzir assimetrias no acesso ao mercado.

### **Limitações e recomendações futuras**

Entre as limitações do estudo, destacam-se a amostra restrita a dez orientadores e a ausência de dados quantitativos que permitissem medir objetivamente o impacto da OP em indicadores como empregabilidade, salários ou tempo de recolocação. Recomenda-se que pesquisas futuras explorem metodologias mistas, ampliem a diversidade dos participantes, incluindo diferentes regiões e contextos socioeconômicos, e investiguem os impactos da OP de longo prazo.

Ainda assim, os achados aqui apresentados reafirmam a relevância da OP como prática essencial no cenário contemporâneo, tanto para indivíduos quanto para organizações e para a sociedade como um todo.

## **6 REFERÊNCIAS**

AKKERMANS, Joes; SPURK, Daniel; FOUAD, Nadya. Careers and career development. Oxford Research Encyclopedia of Psychology, New York, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.557>. Acesso em: 15 abr. 2024.

ALMEIDA, Fabiana H.; MELO-SILVA, Lucy L. Avaliação de um serviço de orientação profissional: a perspectiva de ex-usuários. Revista Brasileira de Orientação Profissional, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 81-102, 2006. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167933902006000200008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902006000200008&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 12 abr. 2024.

AMBIEL, Rodolfo. A. M.; CAMPOS, Maria Isabel de.; CAMPOS, Priscila Perla T. Von Zuben. Análise da produção científica brasileira em orientação profissional: um convite a



**CRA-DF**  
Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



novos rumos. Psico-USF, v. 22, n. 1, p. 133-145, jan. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psuf/a/Yv8dyWx5zkK8rH5fsCSNnHn/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2025.

ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Eds.). The boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press, 1996.

BANDURA, Albert. Social foundations of thought and action: a social cognitive theory. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.

COSTA, Janaina M. Orientação profissional: um outro olhar. Psicologia USP, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 79–87, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65642007000400005>. Acesso em: 22 mai. 2024.

GUICHARD, Jean. Life-long self-construction. International Journal for Educational and Vocational Guidance, v. 5, p. 111-124, 2005.

HALL, Douglas T. Careers in and out of organizations. Thousand Oaks: Sage, 2002.

LENT, Robert. W.; BROWN, Steven. D.; HACKETT, Gail. Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance. Journal of Vocational Behavior, v. 45, p. 79-112, 1994.

MOURA, Cynthia. B. de; SILVEIRA, Jocelaine. M. Orientação profissional sob o enfoque da análise do comportamento: avaliação de uma experiência. Estudos de Psicologia, Campinas, v. 19, n. 1, p. 5–14, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103166X2002000100001>. Acesso em: 23 jul. 2024.

RIBEIRO, Marcelo A. Orientação Profissional e de carreira (OPC): trajetória e projeto – da tradição à inovação. Revista Brasileira de Orientação Profissional, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 125-136, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2023v24n0202>. Acesso em: 04 jul. 2024.

SAVICKAS, Mark. L. *et al.* Life design: a paradigm for career construction in the 21st century. Journal of Vocational Behavior, Amsterdam, v. 75, n. 3, p. 239-250, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>. Acesso em: 04 jul. 2024.

SAVICKAS, Mark. L. The theory and practice of career construction. In: BROWN, S. D.; LENT, R. W. (Eds.). Career development and counseling: putting theory and research to work. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. p. 42-70.

SPARTA, Mônica. O desenvolvimento da orientação profissional no Brasil. Revista Brasileira de Orientação Profissional, São Paulo, v. 4, n. 1-2, p. 1-11, dez. 2003. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167933902003000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902003000100002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 03 jun. 2025.



SUPER, Donald E. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, Amsterdam, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1). Acesso em: 18 ago. 2024.



Tema: Futuro da Administração e Inovação - Novas tecnologias, governança, sustentabilidade e transformação digital

## **PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

### **Resumo**

A modalidade de teletrabalho no Brasil foi prevista pela primeira vez na Consolidação das Leis Trabalhistas, através da Lei nº 12.551/2011, mas só foi popularizada após o início da pandemia de Covid-19, em 2020. Na Administração Pública Federal Brasileira foi a partir da publicação da Instrução Normativa nº 65/2020, a qual implementa o Programa de Gestão e Desempenho. A partir de então diversas instituições públicas federais puderam implantar o referido programa e adotar a modalidade de teletrabalho. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar as vantagens e desvantagens do teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho, na Administração Pública Federal brasileira. Após a análise, conclui-se que o teletrabalho na administração pública oferece benefícios como o aumento da produtividade, redução de custos e retenção de talentos para as instituições. Para os servidores, as vantagens incluem otimização do tempo, flexibilidade e melhora na qualidade de vida. No entanto, a implementação dessa modalidade enfrenta desafios, como o isolamento social, a falta de infraestrutura e a dificuldade de supervisão. O sucesso do teletrabalho depende da superação dos obstáculos como conciliar a vida profissional e pessoal, a necessidade de desenvolver autodisciplina e adaptações organizacionais. Apesar dos desafios, o teletrabalho é uma tendência irreversível com grande potencial de transformação do setor público.

### **Palavras-chave**

Programa de Gestão e Desempenho. Teletrabalho. Vantagens e Desvantagens.



## 1 INTRODUÇÃO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi implementado pela Administração Pública Federal (APF) através da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Trata-se de uma ferramenta de gestão autorizada através de ato normativo, respaldada por procedimentos, que disciplinam o exercício e desempenho das atividades dos participantes, cujo, resultados possam ser mensurados (BRASIL, 2020a).

De acordo com o Relatório do Tribunal de Contas da União, o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que trata da jornada de trabalho do servidor público federal, é considerado o marco regulatório para o teletrabalho na Administração Pública Federal (TCU, 2022), através do Programa de Gestão (PG), antecessor ao PGD, o qual autorizava, em situações especiais, com resultados mensuráveis, a unidade administrativa realizar programa de gestão, com acompanhamento trimestral, publicado no Diário Oficial da União (DOU), ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (BRASIL, 1995).

Nesse cenário de mudanças na Administração Pública Federal, no tocante à modalidade de trabalho, as instituições foram surpreendidas com a pandemia do coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). No Brasil, a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, instituiu as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (BRASIL, 2020b).

Com a implementação do *lockdown* emergiram novas formas de atender as demandas da sociedade. As empresas que não prestavam serviços essenciais tiveram que ser fechadas, as aulas passaram do ensino presencial para o remoto, exigindo uma infraestrutura tecnológica e o domínio de novas ferramentas. O setor público também teve que acompanhar as mudanças (BRASIL, 2020b). O teletrabalho “se tornou uma modalidade ‘forçada’ para muitos trabalhadores, de forma a manter a continuidade do serviço público e os postos de trabalho” (Machado; Toledo, 2022, p. 37).

É importante ressaltar a diferença entre trabalho remoto (utilizado durante o *lockdown*) e teletrabalho (modalidade de trabalho do PGD). O trabalho remoto para os servidores e funcionários públicos foi instituído através da Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, como medida de proteção contra a Covid-19. Essa modalidade de trabalho não era facultativa, não observava a compatibilidade das atividades e o único critério utilizado era a preocupação em resguardar os funcionários durante a pandemia de Covid-19. O teletrabalho referido no Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi implementado pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. É um instrumento de gestão que envolve planejamento, desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas, com entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados, além de ter adesão facultativa, seleção de servidores que possam executar as atividades fora das dependências da instituição e compatibilidade na execução das atividades (BRASIL, 2020b; 2020a).

Diante de vários termos encontrados na literatura para se referir ao trabalho realizado fora das dependências da empresa, os mais comuns são: trabalho híbrido, trabalho remoto, teletrabalho, *home office* (SOBRATT, 2016; STF, 2018; Mendes; Oliveira; Veiga, 2020). Esta pesquisa irá utilizar o termo teletrabalho, pois busca estudar a modalidade de trabalho denominada de teletrabalho através da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2020a).



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teletrabalho: Conceitos

A primeira pesquisa que utilizou a nomenclatura de teletrabalho foi realizada em 1975, pelo americano Jack M. Nilles. O termo teletrabalho origina-se da palavra inglesa *telecommuting*. É importante salientar que o estudo foi realizado antes da existência de computadores pessoais e quando a ARPANET (Rede da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada), antecessora da internet, estava em estágios iniciais de desenvolvimento (NILLES, 1975).

Nilles (1975) descreveu o teletrabalho como uma rede que combina computadores e telecomunicações, possibilitando que empregados de grandes empresas exercessem suas funções em escritórios próximos de suas residências, em vez de se deslocarem para um escritório central. Essa tecnologia, permitia a descentralização das atividades, gerando benefícios tanto econômicos quanto sociais (NILLES, 1975).

Na Administração Pública Federal Brasileira, o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, foi a primeiro a prever a realização de teletrabalho, com mensuração de resultados, por meio do Programa de Gestão (PG), através do artigo 6º, parágrafo 6º (BRASIL, 1995). Como pode ser visto abaixo:

§ 6º Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicado no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (BRASIL, 1995, p. 2).

Fica claro no Decreto nº 1.590/1995 que o programa de gestão era limitado, pois não era a regra da APF e sim a exceção, além de ser burocrático ao exigir a publicação do acompanhamento no Diário Oficial da União (DOU) como forma de dar publicidade e transparência ao ato.

Apesar do teletrabalho estar previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) desde 2011, no Brasil só passou a ser amplamente conhecido a partir da pandemia de Covid-19, em 2020, com a implementação do trabalho remoto por conta do *lockdown* (BRASIL, 2020b), que obrigou as instituições a buscarem uma nova forma de funcionar.

O Quadro 1 apresenta conceitos de teletrabalho segundo instituições nacionais, internacionais, bem como de acordo com a legislação brasileira.

**Quadro 1:** Conceitos de Teletrabalho

| Instituição / Lei                                     | Conceito de teletrabalho                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sociedade Brasileira de Teletrabalho (SOBRATT, 2016). | Trabalho a distância, <i>home-office</i> ou teletrabalho, todo e qualquer trabalho realizado a distância, ou seja, fora do local tradicional de trabalho, com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa e móvel e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar recebendo e transmitindo informações, arquivos de texto, imagens ou som relacionados à atividade laboral. |





|                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 2017).                              | Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.                          |
| Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020).                                                                                 | O teletrabalho é definido pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora.                                                                                                                |
| Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 2022).                            | Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo. |
| Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024). | Trabalho remoto que utiliza dispositivos eletrônicos pessoais (equipamentos TIC), como microcomputador, <i>tablet</i> ou telefone (celular ou fixo), para realizar o trabalho remotamente.                                                                        |

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa bibliográfica e documental (2024).

Diante de todas as definições presentes no Quadro 1, pode-se dizer que o teletrabalho é uma modalidade de trabalho realizada fora do ambiente físico da empresa, utilizando as tecnologias de informação e comunicação (TIC). Além disso essa modalidade de trabalho engloba diversas nomenclaturas, como trabalho remoto, *home-office* e trabalho a distância, e é caracterizada pela flexibilidade de local, permitindo que o colaborador execute suas atividades utilizando dispositivos eletrônicos conectados à internet, como computadores, *tablets* e *smartphones*.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica é uma espécie de produção científica que utiliza tipos de textos como: ensaios, jornais, livros e artigos científicos. Destacando o último como a principal fonte de conhecimento atualizado para os pesquisadores (Lakatos, 2021).

Para este trabalho foi realizado uma pesquisa nas bases de dados Periódicos da Capes, Spell e Scielo, que são bases abertas. Sendo a Spell de conhecimento ligada à área de Administração, e Periódicos da Capes e Scielo são bases largamente utilizadas em revisões da literatura. Foi escolhido o período de julho de 2014 a julho de 2024. A pesquisa foi realizada durante o mês de agosto de 2024, utilizou-se a expressão teletrabalho na administração pública e o tipo de trabalho escolhido foi artigo.

Na Spell foram localizados 02 artigos, na Scielo 01 artigo e no Periódicos da Capes foram 36 artigos. Após leitura do título, resumo e palavras chaves foram baixados 03 artigos, sendo 02 da Spell e 01 da Scielo. Ao tentar acessar os 36 artigos encontrados no periódico Capes, apenas 30 estavam com acesso aberto. Dos trinta artigos, 04 artigos foram descartados, pois estavam repetidos, 06 artigos não tiveram os *links* encontrados ou não abriram e 02 foram descartados, pois não tinham relação com o tema. Sobraram 18 artigos desta base de dados.

Somando os dois artigos da Spell, um da Scielo e os dezoito do Periódicos da Capes, totalizaram-se vinte e um artigos. Na etapa seguinte os artigos foram analisados de acordo com o Qualis da revista junto a Capes e dois foram descartados, já que um artigo havia sido publicado em uma revista de Qualis C e outro em uma revista que não tinha qualis. Os dezenove artigos estudados nesta pesquisa foram publicados em revistas avaliadas com Qualis nas faixas A (57,89%) e B (42,11%).

A pesquisa documental utiliza como uma das fontes de coleta de dados documentos



oficiais de arquivo público, tais como: ordens régias, leis, ofícios, relatórios, correspondências, anuários, alvarás (Lakatos, 2021). Para realização deste trabalho, além da pesquisa nas bases de dados, foi feita um estudo na legislação federal brasileira, com objetivo de delimitar a base legal para a implementação do teletrabalho na Administração Pública Federal através do Programa de Gestão (PG) e do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

## 2.2 Experiências de Teletrabalho na Administração Pública Federal

Em setembro de 2022, o Tribunal de Contas da União (TCU) elaborou um relatório com objetivo de obter um diagnóstico preliminar acerca da implementação de teletrabalho no âmbito do Poder Executivo Federal. No Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, o qual tratava da jornada de trabalho do servidor público federal, o Programa de Gestão (PG) previa a dispensa de controle de assiduidade dos servidores quando os seus resultados fossem efetivamente mensuráveis, desde que devidamente autorizado pelo respectivo Ministro de Estado (BRASIL, 1995). Segundo o TCU (2022, p. 5) “as primeiras experiências no serviço público federal ocorreram com base nessa precisão legal.”

O órgão pioneiro do Poder Executivo Federal a realizar o teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) através de um projeto piloto em 2005 e implantado em 2006 (TCU, 2022; Antunes; Fischer, 2020). No Poder Judiciário Federal, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) foi o precursor do teletrabalho (Resolução Administrativa TST nº 1499/2012) através de um projeto piloto iniciado em 2012 e implementado em 2013 (TST, 2020).

No Legislativo Federal, um mês após a emissão do Ato da Mesa nº 163, de 19/02/2021, o qual estabelecia o protocolo de retomada gradativa das atividades presenciais, a Câmara dos Deputados emite a Portaria nº 80, de 19/03/2021, regulamentando o teletrabalho, em caráter provisório, vigorando em 30 de abril de 2021 (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2021).

A segunda instituição pública a implantar essa modalidade de trabalho foi o Tribunal de Contas da União (TCU), a partir de 2009, sendo o pioneiro dos órgãos estatutários (formados e conduzidos por normas de um estatuto) a introduzir o teletrabalho. Na portaria TCU nº 139/2009 era previsto o controle de produtividade e desempenho. Tinha o limite de até 30% do quadro de servidores por unidade e apenas os servidores estáveis eram elegíveis ao teletrabalho (TCU, 2022).

Em 2012, a Receita Federal do Brasil regulamentou a experiência-piloto de teletrabalho por meio da Portaria RFB nº 947/2012, expandindo essa forma de trabalho para as áreas de desenvolvimento de sistemas corporativos e de análise e julgamento de processos administrativos fiscais, sendo vedada a realização por servidores em estágio probatório e por ocupantes de cargo em comissão ou função gratificada (Filardi; Castro; Zanini, 2020; RFB, 2022).

A Controladoria-Geral da União (CGU), iniciou em junho de 2015, através da Portaria CGU nº 1.242/2015, uma experiência-piloto, implementando em setembro de 2016, o Programa de Gestão de Demandas. As vedações de participação na experiência-piloto eram para os servidores com menos de um ano de exercício na instituição, ocupantes de cargo em comissão ou de função gratificada e servidores apenados em procedimento disciplinar nos dois anos anteriores à solicitação para participar do programa (CGU, 2015; TCU, 2022).

Embora o Tribunal Superior do Trabalho (TST) tenha sido o pioneiro, do judiciário, em adotar o teletrabalho como modalidade de trabalho, este só foi regulamentado em 2016, no Poder Judiciário, pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº 227/2016. A quantidade era limitada em 30% da lotação de cada unidade, sendo admitida de forma



excepcional até 50% (CNJ, 2016; Antunes; Fischer, 2020; TCU, 2022).

A Resolução nº STF 621/2018 do Supremo Tribunal Federal (STF) regulamentou o trabalho remoto, tendo prioridade na adesão os servidores: “com deficiência ou mobilidade reduzida; que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência; gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação; que atendam aos requisitos legais para concessão de licença para acompanhamento de cônjuge ou companheiro; que não ocupem cargo ou função comissionada”. No entanto, as metas dos serviços desenvolvidos deveriam ser no mínimo, 15% superior à dos servidores que executassem as mesmas atividades presencialmente (STF, 2018, p. 2 e 3; TCU, 2022).

A Figura 1, representa de forma clara e objetiva a linha do tempo das instituições públicas federais precursoras do teletrabalho no Brasil.

**Figura 1:** Instituições precursoras do teletrabalho na Administração Pública Federal



**Fonte:** Filardi, Castro e Zanini (2020) e TCU (2022).

Em dezembro de 2018, por meio da Instrução Normativa nº 98/2018, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) implantou, a título de experiência-piloto, o programa de gestão, no regime de teletrabalho. Tendo como limite 40% de adesão de servidores por unidade, no caso de frações arredondando para o primeiro número inteiro imediatamente superior (INSS, 2018; TCU, 2022).

Em 2020, as instituições públicas e privadas foram surpreendidas com a pandemia do coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 e “o teletrabalho tornou-se um recurso necessário diante da crise de emergência em saúde pública causada pelo novo coronavírus (Sars-CoV-2)” (Antunes; Fischer, 2020, p. 01). No Brasil, a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, instituiu as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (BRASIL, 2020).

No sentido de orientar, estabelecer critérios e procedimentos aos órgãos da Administração Pública Federal para implementação estruturada do teletrabalho, o governo federal publicou a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (BRASIL, 2020b). A referida IN revogou a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018 e IN nº 44, de 10 de junho de 2020, que autorizava a implementação e realizava alterações no programa de gestão (PG), respectivamente (BRASIL, 2018; 2020c). A Instrução Normativa nº 65 de 2020, além de mudar o nome para programa de gestão e desempenho (PGD), inicia a gestão baseada em resultados e não mais em controle de frequência (BRASIL, 2020b).

A adesão das instituições públicas federais ao PGD é um ato discricionário (margem de liberdade) da autoridade máxima do órgão, que pode revogá-lo ou suspendê-lo a qualquer momento, por razões técnicas ou estratégicas, desde que devidamente fundamentado. Tanto a



sua instituição, bem como a permanência do órgão no PGD ocorrerão no interesse da administração e não constitui direito adquirido do agente público (BRASIL, 2022).

Segundo o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, podem participar do PGD os servidores públicos ocupantes de cargo efetivo; servidores públicos ocupantes de cargo em comissão; empregados públicos em exercício na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; contratados por tempo determinado, nos termos do disposto na Lei nº 8.745, de 09 de dezembro de 1993; e estagiários, observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Mas o Decreto não se aplica aos militares das Forças Armadas (BRASIL, 2022).

A participação dos servidores no PGD, independentemente da modalidade (presencial ou teletrabalho), levará em consideração as atribuições do cargo e a jornada de trabalho do participante. Os servidores públicos que optarem por aderir ao Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho precisa de autorização da chefia imediata, termo de ciência e responsabilidade. Vale ressaltar que o(a) servidor(a) público(a) em teletrabalho é responsável por arcar com os custos da estrutura física e tecnológica necessária para o desempenho de suas atividades (BRASIL, 2022).

O Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que trata da jornada de trabalho do servidor público federal, é considerado o marco regulatório para o teletrabalho na Administração Pública Federal (TCU, 2022), através do Programa de Gestão (PG), antecessor ao PGD, o qual autorizava, em situações especiais, com resultados mensuráveis, a unidade administrativa realizar programa de gestão, com acompanhamento trimestral, publicado no Diário Oficial da União (DOU), ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (BRASIL, 1995). Para o Tribunal de Contas da União as primeiras experiências na modalidade de teletrabalho no serviço público federal ocorreram com base no Decreto nº 1.590/1995, considerado o marco legal para a Administração Pública brasileira (TCU, 2022).

O Quadro 2, demonstra a evolução legislativa da implementação do teletrabalho na Administração Pública Federal, através do Programa de Gestão (PG) evoluindo para Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

**Quadro 2:** Legislações brasileiras referentes ao PG e PGD

| Documento                                          | Origem                                               | Finalidade                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.         | Presidência da República                             | Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências (BRASIL, 1995).                                                                                                                                                                                                       |
| Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. | Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão | Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 (BRASIL, 2018).                                                                   |
| Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020. | Ministério da Economia                               | Altera a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 (BRASIL, 2020a). |
| Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. | Ministério da Economia                               | Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão (BRASIL, 2020b).                                                                                                                                              |





|                                                                               |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.                                     | Presidência da República                                | Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2022a).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022.      | Ministério da Economia                                  | Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho – PGD (BRASIL, 2022b).                                                                                                                                       |
| Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023.              | Ministério da Economia                                  | Revoga a Instrução Normativa SGPSEGES/ SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências (BRASIL, 2023a). |
| Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.  | Ministério da Gestão e Inovação                         | Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD (BRASIL, 2023b).                                                                                                                                       |
| Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024. | Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos | Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD (BRASIL, 2024).                                               |

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa documental (2025).

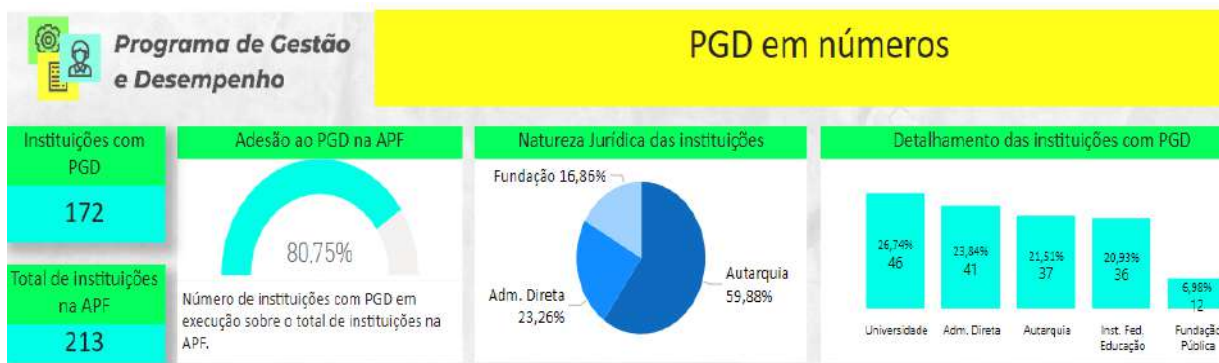
Dando continuidade à implementação do PGD na Administração Pública, em 31 de julho de 2023, foi publicada no Diário Oficial da União (DOU) a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), com novas orientações, critérios e procedimentos relativos à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho (BRASIL, 2023b).

Recentemente, em 16 de julho de 2024, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, com alterações na Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. As principais mudanças no Programa de Gestão e Desempenho são: o prazo de adaptação, regra para movimentação entre órgão (dos agentes públicos) e estágio probatório, ampliação do rol dos servidores que terão prioridade para adesão ao PGD (teletrabalho), conteúdo mínimo do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) e atribuições de responsabilidade da chefia (BRASIL, 2024).

Segundo consulta realizada em 11 de outubro de 2024, no *site* Portal do Servidor, aba painel de implementação, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) está em execução em 172 órgãos públicos federais, conforme Figura 2. Esse número ultrapassa o percentual de 80% das instituições da Administração Pública Federal (PORTAL DO SERVIDOR, 2024).



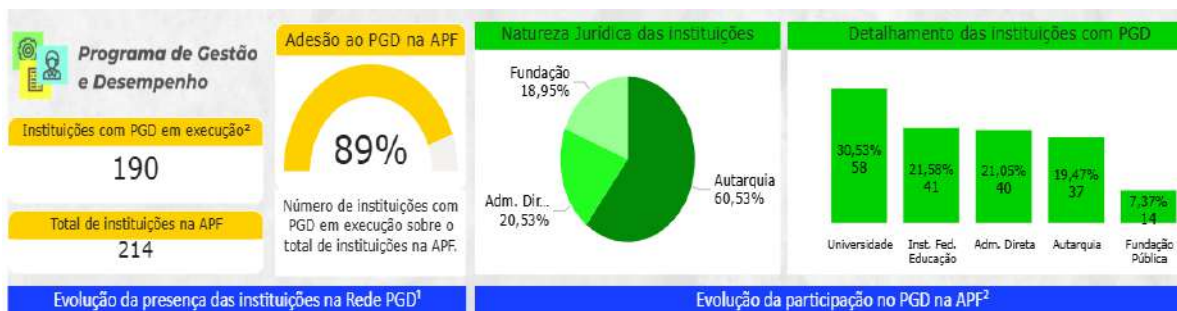
**Figura 2:** Instituições com PGD na Administração pública Federal em outubro de 2024.



**Fonte:** Portal do Servidor / Pannel de Implementação do Programa de Gestão e Desempenho (2024).

Em 30 de agosto de 2025 foi realizada consulta no *site* Portal do Servidor, aba painel de implementação onde consta que o Programa de Gestão e Desempenho está em execução em 190 órgãos públicos federais. Esse número ultrapassa o percentual de 89% das instituições da Administração Pública Federal (PORTAL DO SERVIDOR, 2025). As Universidades Federais, seguidas pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia lideram a relação de instituições que aderiram ao PGD. O que demonstra uma tendência de mudança na Administração Pública Federal brasileira, buscando eficiência na entrega das atividades, otimização dos recursos, qualidade dos serviços e não presença física dos servidores.

**Figura 3:** Instituições com PGD na Administração Pública Federal em agosto de 2025.



**Fonte:** Portal do Servidor / Pannel de Implementação do Programa de Gestão e Desempenho (2025).

A tendência de ampliação do teletrabalho na Administração Pública Federal também é confirmada através da pesquisa realizada por Santos e Reis (2021) que traçou o panorama do trabalho remoto na Administração Pública Federal brasileira durante a pandemia, concluindo que a Covid-19 acelerou a adoção do teletrabalho nas instituições públicas brasileiras.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Para Mendes *et al.* (2020) o teletrabalho é uma ferramenta inovadora que utiliza a tecnologia para otimizar as atividades inerentes ao cargo, contribuindo para a execução das tarefas, cumprimento das metas, eficiência e efetividade organizacional, oferecendo flexibilidade e qualidade de vida aos servidores públicos. Alinhando-se ao modelo de trabalho globalizado e criando novas estruturas organizacionais que valorizam o gerenciamento e a





competência dos colaboradores (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

De acordo com Filardi *et al.* (2020) o teletrabalho apresenta como vantagens para os teletrabalhadores a redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menor exposição à violência e poluição, maior interação com a família e qualidade de vida (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Segundo Nogueira Filho *et al.* (2020) a grande vantagem do teletrabalho para a organização seria a flexibilidade organizacional, tendo em vista que permite a autonomia de horários ao trabalhador, o que geraria um aumento em seu comprometimento (Nogueira Filho; Oliveira; Sämy; Nunes, 2020).

Dados apresentados em 2022, pelo Ministério da Economia, demonstraram uma redução de R\$ 1,419 bilhão, em cinco itens analisados (diárias; passagens e despesas com locomoção; energia elétrica; água e esgoto; cópias e reprodução de documentos), com a realização do trabalho remoto dos servidores públicos federais no período de março de 2020 a junho de 2021 durante a pandemia da Covid-19 (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2022).

Para Nogueira Filho *et al.* (2020) o teletrabalho passa a ser visto como um mecanismo de desenvolvimento institucional, pois é uma tendência do mercado de trabalho utilizando os avanços tecnológicos exigido que o colaborador seja competitivo, busque a eficiência e maior foco nos resultados (Nogueira Filho; Oliveira; Sämy; Nunes, 2020).

No entanto, o teletrabalho também apresenta desvantagens para os trabalhadores e organizações. Tolentino *et al.* (2023) apontam que diante do elevado número de trabalhadores sem experiência em teletrabalho, a falta de um treinamento e capacitação, é uma falha por parte da Administração Pública (Tolentino; Oliveira; Amaral De Castro, 2023).

Para Alves *et al.* (2024) a adesão ao teletrabalho teve como vantagens a melhoria na qualidade de vida e a retenção de talentos. Por outro lado, as desvantagens seriam a identificação do perfil, o acompanhamento das metas de produtividade e a capacitação dos colaboradores (Alves; Bonfim de Sousa; Rossi de Mello Brandão, 2024).

No tocante à flexibilidade houve queixas dos teletrabalhadores sobre a falta de respeito da chefia quanto aos horários de lazer e descanso. A sobrecarga de trabalho, especialmente em regimes de teletrabalho, impactou negativamente a qualidade de vida dos colaboradores e a implementação dessa modalidade de trabalho em caráter permanente pode levar a doenças ocupacionais. Transformando a vantagem de conciliação entre a vida profissional e a familiar em “em um desafio: garantir que o ambiente familiar não seja degradado” (Tolentino; Oliveira; Amaral de Castro, 2023, p.476).

A Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP), considera o PGD, teletrabalho na Administração Pública Federal, como uma nova ferramenta de gestão que pode aumentar a produtividade e reduzir custos administrativos. Além disso, incorpora o potencial da tecnologia disponível, acelerado pela pandemia, mudando até mesmo a compreensão sobre as novas possibilidades no serviço público. Mas, como toda nova ferramenta, deve passar por processos de ajustes e aperfeiçoamentos a partir de dados, evidências do caminho percorrido pela gestão e pelos servidores públicos (ANESP, 2022).

Após a realização da leitura das pesquisas sobre teletrabalho na Administração Pública brasileira, pode-se concluir que o teletrabalho na Administração Pública apresenta diversos benefícios, no tocante a instituição podemos citar: aumento da produtividade, redução de custos e retenção de talentos. Para os servidores: otimização do tempo, flexibilidade e melhoria na qualidade de vida.

No entanto, para que essa modalidade de trabalho seja bem-sucedida, é necessário superar desafios como: isolamento social, falta de infraestrutura adequada, dificuldade de supervisão, dificuldade de conciliar a vida profissional e pessoal, autodisciplina e a necessidade

Percebe-se o destaque das palavras “teletrabalho”, “administração”, “pública” que foram termos utilizados nas buscas das bases de dados Periódicos da Capes, Spell e Scielo, confirmando assim a temática deste trabalho. Também são destacadas as palavras “pesquisa”, “produtividade”, “estudo”, “público”, “gestão” e “federal”, termos correlatos à temática da pesquisa e relacionados às contribuições dos trabalhos analisados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concentração dos estudos relativos ao assunto em questão está publicada em periódicos de estrato Qualis A4 (sete publicações no total), A3 (uma publicação) e A2, com três



publicações. Através dessa análise conclui-se a ausência de publicações em revistas de estrato Qualis A1, que contemplam periódicos de excelência internacional. Mas apresenta um número razoável de artigos publicados em revistas de Qualis B2 (cinco publicações), B1 (duas publicações) e B3 (com uma publicação). A classificação B1 e B2 abrangem os periódicos de excelência nacional. A classificação A2, A3, A4 e B3 são periódicos de média relevância. Na amostra realizada não foi encontrado nenhum artigo publicado em periódicos de estrato Qualis B4.

Quanto às limitações desta pesquisa, conclui-se que a utilização de apenas três bases de dados, apesar de especializadas na área da administração e, por serem bases de pesquisas abertas, pode ter limitado a identificação de mais artigos e estudos interessantes sobre o tema, o que poderia enriquecer ainda mais os resultados encontrados.

O modo como este trabalho foi desenvolvido, com rigor, atenção e consistência metodológica, sob um olhar analítico, atento e reflexivo, contribui para realizar pesquisas de maior qualidade, além de traçar um panorama atual sobre como está o estudo sobre a temática escolhida. O que chama a atenção é a quantidade baixa de pesquisas sobre teletrabalho através do programa de gestão e desempenho nas instituições públicas federais, principalmente após a pandemia de Covid-19.

Para pesquisas futuras, pode-se destacar a realização de um estudo mais amplo e aprofundado sobre o tema, além de estudos sobre os impactos do teletrabalho através do programa de gestão e desempenho nas instituições públicas federais de educação superior, uma vez que são a maioria na adesão ao teletrabalho através do Programa de Gestão e Desempenho.

## 6 REFERÊNCIAS

ALVES, Tatiane; BONFIM DE SOUSA, Ludimila Carolina; ROSSI DE MELLO BRANDÃO, Marcelle. A COMPLEXIDADE NO SÉC. XXI E OS PROCESSOS ADAPTATIVOS EMERGENTES NO SERVIÇO PÚBLICO: um diagnóstico situacional do teletrabalho. **P2P E INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, RJ, v. 10, n. 2, p. e-6874, 2024. DOI: 10.21728/p2p.2024v10n2e-6874. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/6874>. Acesso em: 22 out. 2024.

ALVES, Tatiane Pinheiro de Sousa; BRANDÃO, Marcelle Rossi de Mello; SALIBA, Graciane Rafisa. O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS PRÁTICAS NO JUDICIÁRIO DO CENTRO OESTE BRASILEIRO. **LexCult: revista eletrônica de direito e humanidades**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 11-33, set. 2023. ISSN 2594-8261. doi: <https://doi.org/10.30749/2594-8261.v7n3p11-33>. Disponível em: <http://revistaauditorium.jfrj.jus.br/index.php/LexCult/article/view/722>. Acesso em: 13 ago. 2024.

ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M.. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. e38, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/RhJmLZY58ZMMxT5DHKhKb6P/?lang=pt#>. Acesso em: 13 ago. 2024.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL (ANESP). **ANESP questiona alterações ao PGD constantes na IN 89 e solicita estudos sobre o tema** (online). Brasília, DF: ANESP, 16 dez.





2022. Disponível em: <http://anesp.org.br/todas-as-noticias/anesp-questiona-alteracao-pgd-constant-na-in-89-e-solicita-estudos-sobre-o-tema>. Acesso em: 10 out. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. 297 p.

BOUERES, L. A. IMPACTOS NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS USUÁRIOS DO SISTEMA AGU DE INTELIGÊNCIA JURÍDICA (SAPIENS). **Revista da AGU**, [S. l.], v. 18, n. 3, 2019. DOI: 10.25109/2525-328X.v.18. n.3.2019.2144. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/AGU/article/view/2144>. Acesso em: 14 ago. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 11 ago. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm). Acesso em: 13 jul. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. 10 ago. 1995. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1590.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.590%2C%20DE%2010,federais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.590%2C%20DE%2010,federais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs). Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm?origin=instituicao](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm?origin=instituicao). Acesso em: 03 ago. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024**. Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/programa-de-gestao/INSTRUONORMATIVACONJUNTASEGESSGPSRT\\_MGIN21DE16DEJULHODE2024.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/programa-de-gestao/INSTRUONORMATIVACONJUNTASEGESSGPSRT_MGIN21DE16DEJULHODE2024.pdf). Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do



Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 03 ago. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI N° 52, de 21 de dezembro de 2023.** Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-sgp-srt-seges-mgi-n-52-de-21-de-dezembro-de-2023-532726070>. Acesso em: 03 ago. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa n° 1, de 31 de agosto de 2018.** Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto n° 1.590, de 10 de agosto de 1995. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/1553#:~:text=DSpace%20MJ%3A%20Instru%C3%A7%C3%A3o%20Normativa%20n%C2%BA,31%20de%20agosto%20de%202018&text=Abstract%3A,o%20%C2%A7%206%C2%BA%20do%20art>. Acesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa n° 2, de 10 de janeiro de 2023.** Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME n° 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. 10 jan. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa n° 19, de 12 de março de 2020.** Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-de-marco-de-2020-247802008>. Acesso em: 11 ago. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa n° 44, de 12 de junho de 2020.** Altera a Instrução Normativa n° 1, de 31 de agosto de 2018, que estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto n° 1.590, de 10 de agosto de 1995. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-44-de-10-de-junho-de-2020-261279454>. Acesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa n° 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações,



critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. 30 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 10 out. 2024.

**BRASIL. Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022.** Estabelece orientações a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. 13 dez. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. Acesso em: 10 out. 2024.

**BRASIL. Instrução Normativa nº 90, de 28 de setembro de 2021.** Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Portaria/IN/in90-21-me-sgp-sedgg.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/IN/in90-21-me-sgp-sedgg.htm). Acesso em: 11 ago. 2024.

**BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 17 ago. 2025.

**BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm) Acesso em: 10 out. 2024.

**BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm#:~:text=1%C2%BA%20Esta%20Lei%20disp%C3%B5e%20sobre,objetivam%20a%20prote%C3%A7%C3%A3o%20da%20coletividade](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm#:~:text=1%C2%BA%20Esta%20Lei%20disp%C3%B5e%20sobre,objetivam%20a%20prote%C3%A7%C3%A3o%20da%20coletividade). Acesso em: 11 out. 2024.

**CÂMARA DOS DEPUTADOS. Ato Da Mesa Nº 163, de 19/02/2021.** Estabelece o protocolo de retomada gradativa das atividades presenciais e demais medidas de prevenção e proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional relacionada ao coronavírus (Covid-19) na Câmara dos Deputados. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2021/atodamesa-163-19-fevereiro-2021-791068-publicacaooriginal-162309-cd-mesa.html>. Acesso em: 15 nov. 2024.





CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Portaria Nº 80, de 19/03/2021.** Regulamenta o teletrabalho, em caráter provisório, no âmbito da Câmara dos Deputados. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2021/portaria-80-19-marco-2021-791178-publicacaooriginal-162511-cd-dg.html>. Acesso em: 15 nov. 2024.

COELHO, L. G.; OLIVEIRA, W. A.; SILVA, A. G. F.; BARRETO, L. K. S.; PEREIRA, T. M. F. Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**. Curitiba, v. 11, n. 02, p. 476-492, mai./ago. 2022. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>. Acesso em: 13 ago. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução CNJ nº 227 de 15 de junho de 2016.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_227\\_15062016\\_17062016161058.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf). Acesso em: 13 nov. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015.** Regulamenta a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral da União. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41910/5/Portaria\\_CGU\\_1242\\_2015.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41910/5/Portaria_CGU_1242_2015.pdf). Acesso em: 13 nov. 2024.

CHRISTOFOLI, D. P.; FINCATO, D. P. O teletrabalho na Justiça do Trabalho da 4ª Região e o princípio da sustentabilidade. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, [S. l.], v. 10, n. 34, p. 269–293, 2016. DOI: 10.30899/dfj.v10i34.89. Disponível em: <https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/89>. Acesso em: 14 ago. 2024.

DE BONA, F. D., & OLIVEIRA, C. (2021). Percepções dos Pesquisadores de uma Empresa Pública Brasileira de Pesquisa Científica em relação ao Teletrabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 21(4), 1707-1720. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.23280>. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572021000400006&script=sci\\_abstract](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572021000400006&script=sci_abstract). Acesso em 14 ago. 2024.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28–46, jan. 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56931/vantagens-e-desvantagens-do-teletrabalho-na-administracao-publica--analise-das-experiencias-do-serpro-e-da-receita-federal>. Acesso em: 10 ago. 2024.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3rd ed. Porto Alegre: ArtMed, 2008. *E-book*. p.149. ISBN 9788536318523. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536318523/>. Acesso em: 12 nov. 2024.

GAMA, A. L. S.; SANTOS, M. A. O.; SOARES, F. I. L.; BANDEIRA, F. de L.; COSTA, D. P.; DA SILVA, P. M. M. Teletrabalho e a gestão de pessoas no serviço público: uma revisão bibliométrica dos estudos científicos durante a pandemia do Covid-19. **Cuadernos de**



**Educación y Desarrollo**, [S. l.], v. 15, n. 7, p. 5718–5738, 2023. DOI: 10.55905/cuadv15n7-006. Disponível em: <https://ojs.europubpublications.com/ojs/index.php/ced/article/view/1511>. Acesso em: 14 ago. 2024.

GOVERNO FEDERAL (Brasil). **Painel de implementação**. Brasília: Portal Gov.br, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>. Acesso em: 04 ago. 2024.

GUERRA, M. H. T. da S.; SILVA NETO, R. R. da; RANIERI, T. R.; GOMES, U. C. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, pp. 98-116, set./dez. 2020. DOI: 10.20401/rasi.6.3.465. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/465>. Acesso em: 13 ago. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: características adicionais do mercado de trabalho**: 2023; PNAD contínua: características adicionais do mercado de trabalho: 2023 Coleção Ibgeana. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102092>. Acesso em: 08 ago. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL (INSS). **Instrução Normativa Nº 98, de 19 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre as regras para implantação do programa de gestão, no regime de teletrabalho, a título de experiência-piloto. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-98-de-19-de-dezembro-de-2018-56125999>. Acesso em: 13 nov. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.341. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 29 ago. 2025.

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 2, p. 330 -359, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i2.4987. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987>. Acesso em: 14 ago. 2024.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. O TRABALHO REMOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 260–270, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i4.963. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/963>. Acesso em: 10 ago. 2024.

MACHADO, Priscila Silva Ximenes; TOLEDO, Dimitri Augusto da Cunha. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro. **Revista Reuna**, v. 27, n. 2, p. 36–55, 22 maio 2022. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1307>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MENDES, R. A. de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira / The feasibility of tele-work in brazilian public



administration. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 12745–12759, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n3-222. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=&id=W3015790897>. Acesso em: 13 ago. 2024. Acesso em: 13 ago. 2024.

MENEZES, G. L. de; SOCOLOSKI, A. L. M.; MAIA, M. Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso em uma Instituição Pública de Ensino no Brasil. **REVES - Revista Relações Sociais**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 14747–01e, 2022. DOI: 10.18540/revesv15iss4pp14747-01e. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/reves/article/view/14747>. Acesso em: 13 ago. 2024.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME). **Decreto especifica estrutura do Ministério do Planejamento e Orçamento**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/decreto-especifica-estrutura-do-ministerio-do-planejamento-e-orcamento#:~:text=Com%20o%20fim%20do%20Minist%C3%A9rio,%2C%20Ind%C3%BAtria%2C%20Com%C3%A9rcio%20e%20Servi%C3%A7os>. Acesso em 03 out. 2024

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME). **Governo federal define novas regras para o teletrabalho. Brasília** Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/governo-federal-define-novas-regras-para-o-teletrabalho#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20secret%C3%A1rio,benef%C3%ADcios%20para%20os%20servidores%20que>. Acesso em 15 out. 2024.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME). **Governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia**. Brasília: Ministério da Economia, 3 ago. 2021. (Assuntos, Notícias). Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>. Acesso em: 04 ago. 2024.

NILLES, J. M. (1975). **Telecommunications and Organizational Decentralization**. 23(10), 1142–1147. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://www.jala.com/Telecomm%20and%20Org%20Decentralization.pdf>. Acesso em 11 ago. 2024.

NOGUEIRA FILHO, J. de A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 2, p. 274 - 296, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i2.3173. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>. Acesso em: 13 ago. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **OIT: Cerca de 23 milhões de pessoas fizeram teletrabalho na América Latina e no Caribe**. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/oit-cerca-de-23-milhoes-de-pessoas-fizeram-teletrabalho-na-america-latina-e#:~:text=A%20an%C3%A1lise%20da%20OIT%20afirma,casos%2C%20a%20ser%20a%20modalidade>. Acesso em: 08 ago. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Teletrabalho durante e**



**após a pandemia da COVID-19: Guia Prático 2020 (online).** Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_771262.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf). Acesso em: 10 out. 2024.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Instrumentos de gestão pública**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2015. *E-book*. p.1. ISBN 9788502635975. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502635975/>. Acesso em: 09 out. 2024.

PORTAL DO SERVIDOR. **O que é**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e>. Acesso em: 11 ago. 2024.

PORTAL DO SERVIDOR. **Painel de implantação**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>. Acesso em: 11 out. 2024 e em: 30 ago. 2025.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL (RFB). **Portaria nº 947, de 20 de abril de 2012**. Regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=37824>. Acesso em: 13 nov. 2024.

SANTOS, A. L. T; REIS, A. C. O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. **Rev. FSA**, Teresina, v.18, n. 03, art. 2, p. 29-48, mar. 2021. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=&id=W3142397677>. Acesso em: 13 ago. 2024.

SILVA JÚNIOR, M. J. C.; SOUSA, W. J. A Pesquisa em Teletrabalho na Administração Pública no Brasil: uma Revisão no Catálogo de Teses e Dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 71-94, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73306/a-pesquisa-em-teletrabalho-na-administracao-publica-no-brasil--uma-revisao-no-catalogo-de-teses-e-dissertacoes--ctd-capes->. Acesso em: 13 ago. 2024.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO (SOBRATT). **Teletrabalho e as relações trabalhistas**. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/30112016-teletrabalho-e-as-relacoes-trabalhistas/>. Acesso em: 10 out. 2024.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). **Resolução 621 de 29 de outubro de 2018**. Regulamenta o trabalho remoto no Supremo Tribunal Federal. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/RESOLUCAO621-2018.PDF>. Acesso em: 13 nov. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatório de Levantamento sobre o modelo de trabalho remoto do Poder Executivo Federal**. Brasília: TCU, 2022. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/processo/2082220227>. Acesso



em: 10 out. 2024.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Especial Teletrabalho: o trabalho onde você estiver. Disponível em:**  
**<https://tst.jus.br/teletrabalho#:~:text=O%20Tribunal%20Superior%20do%20Trabalho,ritmo%20do%20mercado%20de%20trabalho>**. Acesso em: 13 nov. 2024.

TOLENTINO, M. J. M.; OLIVEIRA, K. P. de; AMARAL DE CASTRO, M. A. Teletrabalho na pandemia: percepções de trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 74, n. 2, p. 462-486, 2023. Disponível em:  
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/7848>. Acesso em: 14 ago. 2024.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4938. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=&id=W4239327289>. Acesso em: 13 ago. 2024.





## ***TOTAL COST OF OWNERSHIP: MAXIMIZANDO A PERFORMANCE DE SUPRIMENTOS POR MEIO DE UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA NÃO-LINEAR***

### **Resumo**

O presente artigo apresenta como uma análise fundamentada nas premissas do TCO pode proporcionar uma visão mais holística quanto à maximização de performance nas ações relativas às estratégias de suprimentos. Para tal, esta pesquisa se apoiou em um estudo de caso prático que consistiu em realizar uma análise comparativa empregando os princípios da modelagem de TCO para avaliar a viabilidade de um projeto para otimização do custo da energia elétrica. Entre os principais resultados, pôde-se constatar que o alcance das contribuições do TCO ultrapassou os limites da visão de curto prazo ao sugerir panoramas avaliativos mais amplos a respeito dos aspectos estratégicos, financeiros e operacionais envolvidos nas decisões de investimentos em projetos logísticos de longo prazo – o que pode ser constatado por meio da visão não linear proporcionada pelas ópticas quantitativa e qualitativa do TCO que fornecem a possibilidade de escolha por alternativas de projetos logísticos plenamente viáveis.

### **Palavras-chave**

Estratégia de Suprimentos; *Total Cost of Ownership*; *Supply Chain Management*.

## **1 INTRODUÇÃO**

Para Bowesox *et al.* (2014), a Gestão da Cadeia de Suprimentos (também traduzida como *Supply Chain Management* – SCM) reflete o arranjo geral que, de modo lógico e logístico, conecta uma empresa a uma extensa rede de operações colaborativas que busca, por meio de elevados índices de eficiência e altos níveis de serviço, entregar maior valor aos clientes. Contudo, Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) destacam o quanto é desafiador projetar e pôr em operação estratégias de suprimentos de forma a manter elevados níveis de serviço ao mesmo tempo que minimiza os custos totais do sistema, denotando a complexidade para identificar o ponto de equilíbrio entre maximizar os lucros da companhia e otimizar os custos que contribuem para construir e manter um portfólio competitivo para os clientes em escala global.

Mankiw (2020) explica que, neste contexto, manter elevados níveis de serviço afeta diretamente a curva de custos em diferentes horizontes de tempo, ainda que este efeito seja percebido em maior escala quando as empresas promovem mudanças para ampliar a capacidade de resposta da cadeia de suprimentos. Conforme explica o autor, isso ocorre porque a expansão das atividades de uma organização resulta na elevação natural dos seus custos totais, haja vista que determinados parâmetros de expansão do negócio exigem um consumo de mais insumos variáveis no longo prazo para atender os volumes de produção e, ainda, manter os índices de serviço desejados.

Na perspectiva de Wallace e Xia (2014, tradução nossa), o grande desafio está em extrair mais valor da cadeia ao mesmo tempo que se tenta desvincular da procura emergencial e recorrente por custos diretos mais baixos – metodologia que, para os autores, se tornou insuficiente para conter a erosão das margens do negócio. Neste contexto, Jaspersen e Skøtt-Larsen (2005, tradução nossa) citam a análise de *Total Cost of Ownership* (TCO) como uma linha de avaliação que cria métricas quanto à mensuração de elementos que





influenciam a tomada de decisão sob o prisma dos custos totais de suprimento, colocando, assim, a performance da SCM em uma perspectiva mais ampla.

Para Corrêa (2019), a abordagem de TCO, por sua premissa de avaliar o conjunto que forma os custos totais, deveria estar no centro das tomadas de decisão do espectro da SCM, já que nela prevalece a visão quanto ao desempenho de elementos produtivos e fontes de fornecimento, permitindo sejam exploradas a sensibilidade das decisões tomadas frente a incertezas ou as recomendações do próprio sistema de suprimentos. Esta visão menos linear é proposta por Wallace e Xia (2014, tradução nossa) como uma estratégia transformacional mais voltada à maximização da performance, considerando a dinâmica de toda a rede de suprimentos, suas ligações, riscos atribuídos e seus impactos no processo decisório relativos aos investimentos voltados à geração de eficiência e efetividade no médio e no longo prazo.

A partir desse contexto, o presente artigo propõe avaliar de que forma a análise fundamentada nas premissas do TCO pode proporcionar uma visão mais holística quanto à maximização de performance nas ações relativas às estratégias de suprimentos. Para tal avaliação, analisa-se um estudo de caso prático realizado em uma empresa de médio porte, do segmento metalmeccânico, situada na região da serra do Rio Grande do Sul.

Após a introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, são apresentados os referenciais teóricos para fundamentar o projeto; na seção 3, apresenta-se a metodologia que guiou a condução do estudo; na seção 4, são apresentados os resultados e as discussões do estudo de caso; e na seção 5 são colocadas as considerações finais do presente estudo.

## **2 TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO)**

Conforme explica Bruni (2018), o Custo Total de Propriedade (do inglês *Total Cost of Ownership* – TCO), representa uma métrica de avaliação contábil muito empregada e difundida nos processos de avaliação de investimentos, objetivando, a partir das premissas de determinar o custo de posse e utilização (Quadro 1), examinar cuidadosamente o dimensionamento dos custos diretos e indiretos de um projeto. Isso significa analisar o volume de recursos investidos para a aquisição de equipamentos, bem como os demais impactos incorridos ao longo do ciclo de vida de um ativo, podendo englobar, além do custo de aquisição, custos como: operação, suporte, customização, desenvolvimento, entre outros.

Corrêa (2019) destaca o TCO como uma das principais e mais importantes medidas de desempenho em custos sob a perspectiva da cadeia de suprimentos, justamente porque o modelo de análise traz um olhar mais estratégico para os custos ao propor não negligenciar valores indiretos que terão impactos futuros ao longo do período de vida econômica do ativo ou material adquirido. Contudo, conforme Mitsutani (2017), o grande desafio está no fato de o TCO ser comparável à figura de um iceberg. Na visão dele, há uma série de



custos que deixam de ser observados porque estão nas profundezas, abaixo do que é visível na superfície, mas que jamais deveriam deixar de ser considerados. Para Ballou (2006), o resultado deste tipo de negligência é uma ineficiência bem maior que os ganhos obtidos pela eficiência direta na gestão de diversas atividades logísticas, como: transporte, manutenção de estoques e fluxo de informações.

Quadro 1: Categorias gerais de custos da análise de TCO

| Custo de Aquisição                                                                                                                                                                         | Custo de Posse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Custos iniciais de compra ou contratação, incluindo: o valor de compra, avaliação de fornecedores, impostos, custos de qualidade, transporte, financiamento e planejamento de suprimentos. | São incorridos após a compra e estão associados ao uso contínuo do produto, material ou serviço. Entre os custos quantificáveis estão: produtividade, energia, manutenção, reparos e custos da rede de suprimentos. Entre os custos qualitativos estão: fatores estéticos, fatores ergonômicos, e fatores de ordem organizacionais. |

Fonte: adaptado de Jacobs e Chase (2012).

Dentro deste contexto, Dennis e Fitzgerald (2010) destacam que o TCO anual de equipamentos em diversos segmentos é espantosamente mais alto que seu custo direto de aquisição, posto que a métrica em questão se baseia na suposição de que haverá desperdícios de recursos e potenciais perdas de performance que jamais deveriam ser omitidos<sup>1</sup>. Porém, mesmo assim, os autores explicam que, devido ao grau de complexidade que exige o mapeamento de elementos envolvidos no TCO, muitas companhias preferem se concentrar em métodos que examinam somente os custos diretos em determinada avaliação de investimento, deixando de evidenciar custos indiretos mais brandos e que geram impactos no processo de aquisição.

Jaspersen e Skøtt-Larsen (2005, tradução nossa) indicam que, por conta disso, muitas empresas acabam desenvolvendo uma percepção equivocada quanto aos *savings* potenciais conectados à SCM, levando-as a perseguir reduções nos custos imediatos de suas operações logísticas. Todavia, Kaplan e Cooper (1998, tradução nossa) afirmam que fazer escolhas por fontes de suprimento unicamente baseadas na prática preços mais baixos faz com que se deixe de observar opções que melhor entregam um conjunto sistemático de itens que formam o custo total da aquisição, o que prejudica a avaliação do TCO.

De acordo com Pandit e Marmanis (2008, tradução nossa), ao iniciarem projetos que busquem atingir altos impactos de *savings*, as companhias devem implementar soluções avançadas para a cadeia de suprimentos que proporcionem uma ampla compreensão sobre os padrões de gastos da empresa, o que, desta forma, ajuda a identificar e priorizar ganhos que contemplem: o volume de compras/consumo, a consolidação de fornecedores e a redução de custos não previstos com tais planos de ação.

Nesta linha, Jaspersen e Skøtt-Larsen (2005, tradução nossa) entendem que a redução do *lead time*, iniciativas para diminuir o aumento do dispêndio frente ao aumento dos volumes de produção e outras contribuições para evitar o aumento dos preços também são fatores determinantes no processo decisório. O

<sup>1</sup> Os autores baseiam sua afirmação em resultados de estudos realizados pela Gartner Group, empresa líder no segmento de pesquisa que desenvolveu a métrica de TCO no final dos anos 1980.



motivo disso está no potencial que tais fatores possuem em trazer mais do que as usuais reduções de custo. Trata-se, também, de relacionar elementos que oportunizam um equilíbrio entre as ações que geram benefícios e melhoram as receitas e os objetivos que devem ser atingidos pela cadeia de suprimentos.

Com base no entendimento do que é o TCO, Mitsutani (2017) aponta que uma análise baseada nesta métrica deve ser feita a cada caso, pois ela depende das características específicas de cada item avaliado. Dadas as especificidades de cada projeto analisado, é muito difícil que uma avaliação de TCO tenha, exatamente, os mesmos mecanismos comparativos ou critérios de escolha que outra. Esta característica, como cita o autor, pode prover uma visão econômica em diferentes dimensões e, portanto, não deve ser utilizada isoladamente na tomada de decisão.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente artigo trata de um estudo de caso prático, de caráter exploratório-descritivo, com pesquisa mista (quali-quantitativa), com levantamento de dados documentais. Este estudo, com as técnicas e características acima descritas, foi realizado em uma empresa de médio porte, do segmento metalmeccânico, situada na região da serra do Rio Grande do Sul e teve como objetivo avaliar as perspectivas proporcionadas pela modelagem de TCO quando aplicada em um projeto de suprimento cuja finalidade foi a de verificar a potencial otimização do custo com energia elétrica.

Assim, tal modelagem foi empregada em um estudo de viabilidade em que foram comparados os efeitos advindos do Ambiente de Contratação Regulada (ACR) – atual modelo de contratação do referido insumo – com outros dois sistemas: o Ambiente de Contratação Livre (ACL<sup>2</sup>); e a geração distribuída através de um sistema solar fotovoltaico.

A proposta central de tal estudo é verificar qual dos cenários gera maior vantagem competitiva para a companhia, no qual serão considerados, para efeitos comparativos, todos os elementos envolvidos na substituição de um segmento de contratação por outro, seguindo, portanto, as premissas centrais do TCO de considerar os custos de aquisição e posse. Neste sentido, apesar de que os métodos adotados para atender aos propósitos do presente artigo estejam presentes em diversas bibliografias e ao alcance comum da comunidade acadêmica, a identidade da companhia objeto do estudo e de seus fornecedores será mantida em caráter de sigilo, a fim de preservar seus diferenciais estratégicos.

A escolha da empresa e do referido insumo como objetos da presente pesquisa deu-se por conta de dois critérios, sendo que o primeiro se refere ao fato de a energia elétrica estar entre os insumos com maior

---

<sup>2</sup> O Ambiente de Contratação Livre (ACL) é o segmento do mercado no qual se realizam as operações de compra e venda de energia elétrica, objetos de contratos bilaterais livremente negociados, conforme regras e procedimentos de comercialização específicos.



impacto na Classificação ABC. Conforme Berman (2001), as atividades industriais relacionadas ao setor metalmeccânico consomem grandes quantidades de energia para cada unidade por elas produzidas. Partindo do princípio de que o trabalho é derivado do fluxo de energia empregado à produção de bens e serviços, a sua eficiência está associada ao aumento da produtividade e à sua conservação em bases sustentáveis e não pela simples redução do consumo.

Indo ao encontro do que sustenta o referido autor, a energia elétrica, neste caso, representa 9,5% entre os itens de Classe A<sup>3</sup>, além de ser o insumo com a terceira maior participação na classificação ABC. Trata-se de um montante anual de R\$ 366.826,99, ficando atrás apenas de dois insumos diretos de fabricação. Nesta linha, é preciso enfatizar que o presente estudo usa a base de dados do ano de 2023, como referência para apuração do consumo que deverá ser comparado nas seções à frente.

O segundo critério está ligado ao grau criticidade do referido insumo para os índices de responsividade das operações logísticas diante de movimentações inesperadas no mercado. Em contextos de aumento repentino de demanda, os preços praticados aos clientes ficarão pressionados pelo incremento no consumo de energia, deteriorando a lucratividade da companhia e sacrificando as economias em escala, como é sustentado por Vasconcellos (2019).

Tal como é afirmado pelo autor, o esgotamento da capacidade de resposta das operações incorrerá na elevação natural dos custos totais mediante a decisão de não realizar investimentos em ampliação de estrutura física – como é o caso da companhia objeto do estudo –, fazendo com que a empresa tenha que arcar com custos excessivos para manter seu nível de serviço. Isso vai ao encontro do que é destacado por Kon (2017), quando a autora se refere à energia um fator crítico de sucesso para o negócio. Isso porque, segundo ela, a interrupção do seu fornecimento não apenas pesa consideravelmente na estrutura de custos das empresas, como, também, onera substancialmente os custos de produção, dificultando o abastecimento de seus respectivos mercados-alvo.

Para efeitos comparativos, o estudo de viabilidade de migração do ACR para os demais ambientes de contratação será baseado em um horizonte de oito anos, sendo o de 2025 a referência para a implementação do projeto. Esta decisão deu-se por conta de os investimentos avaliados estarem sendo em ativos imobilizados de longo prazo e valores de mercado substancialmente significativos.

No que se refere às projeções de cenários, os números relativos ao consumo de energia e demais custos envolvidos que sofrem as variações do ambiente macroeconômico terão seu montante ajustado pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), no mesmo horizonte de avaliação. O objetivo é equalizar os custos no ambiente atual em comparação aos investimentos voltados à migração para outras fontes de fornecimento. O índice em questão foi adotado para esta anualização porque, segundo Brito

---

<sup>3</sup> Classe A é formada por nove SKUs que representam 79,1% dos gastos totais com materiais produtivos.



(2016), ele é o indicador oficial escolhido pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) para medir a inflação de uma série de produtos e serviços comercializados no varejo, bem como é referência para o Sistema de Metas para a Inflação.

Baseado no Relatório Focus<sup>4</sup>, que apresenta as projeções para a inflação para cinco anos, o Quadro 2 traz a perspectiva de que a companhia terá um impacto superior a R\$ 2 milhões em custos com energia elétrica entre 2023 e 2027.

Quadro 2: Projeção dos gastos com energia elétrica entre 2023 e 2027.

| Ano          | IPCA/Focus | Custo anual com energia (ACR) |
|--------------|------------|-------------------------------|
| 2023         | Base       | R\$ 366.826,99                |
| 2024         | 4,90%      | R\$ 384.801,51                |
| 2025         | 4,96%      | R\$ 403.887,67                |
| 2026         | 4,01%      | R\$ 420.083,56                |
| 2027         | 3,83%      | R\$ 436.172,76                |
| <b>Total</b> |            | <b>R\$ 2.011.772,49</b>       |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Tendo em vista que o ACR possui um ciclo contratual anual que inicia no mês de março de cada ano, ficou estabelecido que o mês de abril de 2025 será o ponto de corte para a implementação do projeto, evitando, assim, que a companhia arque com o pagamento da multa rescisória contratual. Levando em consideração que o Relatório Focus não fornece perspectivas quanto à inflação para todo horizonte de avaliação do investimento, optou-se por duas ações imediatas.

A primeira consistiu na apuração do comportamento médio da inflação. Ao aplicar a técnica de remuneração de juros compostos nos montantes de 2023 a 2027, usando o total do período como valor futuro, obteve-se uma taxa média de 4,62% ao ano<sup>5</sup>. O Quadro 3 apresenta a prova real de tal apuração de forma que possa ser usada como referência para a projeção dos gastos com energia dentro do horizonte de avaliação do investimento.

Quadro 3: Prova real do comportamento do IPCA sobre os gastos com energia elétrica entre 2023 e 2027.

| Ano          | IPCA médio | Custo anual com energia (ACR) |
|--------------|------------|-------------------------------|
| 2023         | Base       | R\$ 366.826,99                |
| 2024         | 4,62%      | R\$ 383.788,20                |
| 2025         | 4,62%      | R\$ 401.533,66                |
| 2026         | 4,62%      | R\$ 420.099,62                |
| 2027         | 4,62%      | R\$ 439.524,03                |
| <b>Total</b> |            | <b>R\$ 2.011.772,49</b>       |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

A segunda ação consistiu em aplicar o IPCA médio de forma a projetar a curva de gastos com

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>. Acesso em: 05/01/2025.

<sup>5</sup> A taxa média é de 4,623763% e seu valor foi utilizado nas simulações, sem arredondamento.





energia elétrica no horizonte de avaliação do investimento. Como o ano de 2025 será usado como referência para implementação do projeto, este será adotado como nova base de cálculo, tendo o IPCA médio como referência para a anualização dos montantes com energia nos oito anos seguintes (Quadro 4). Vale ressaltar que, embora o montante projetado para o ACR possa ser apurado pelo regime de juros compostos, empregando o método de compensação por Valor Futuro (VF), faz-se necessário o desdobramento anual do custo no ACR, posto que ele será essencial para calcular a taxa de degradação do sistema fotovoltaico na subseção 4.2.

Quadro 4: Projeção dos custos anuais com energia elétrica no ACR entre 2025 e 2033.

| Ano   | IPCA médio      | Custo anual com energia (ACR) |
|-------|-----------------|-------------------------------|
| 2025  | Base (Quadro 3) | R\$ 401.533,66                |
| 2026  | 4,62%           | R\$ 420.099,62                |
| 2027  | 4,62%           | R\$ 439.524,03                |
| 2028  | 4,62%           | R\$ 459.846,58                |
| 2029  | 4,62%           | R\$ 481.108,80                |
| 2030  | 4,62%           | R\$ 503.354,13                |
| 2031  | 4,62%           | R\$ 526.628,03                |
| 2032  | 4,62%           | R\$ 550.978,06                |
| 2033  | 4,62%           | R\$ 576.453,98                |
| Total |                 | R\$ 4.359.526,88              |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Os contratos estabelecidos no Ambiente de Contratação Livre (ACL) são determinados pelas empresas geradoras e comercializadoras de energia conforme a demanda da empresa cliente. De acordo com dados documentais, a companhia objeto do estudo possui um consumo médio mensal de 68,736 MW/h, sendo: 2,104 MW/h referentes ao consumo de ponta; 64,638 MW/h referentes ao consumo de energia fora de ponta; e, 1,994 MW/h relativo ao impacto de 3% correspondente às Perdas Não Técnicas Regulatórias (PNT) no mesmo período.

Segundo a Cartilha Energia, publicada pelo Ministério da Economia em 2016, o posto tarifário de ponta é o período composto por 3 horas diárias consecutivas definidas pela distribuidora, exceto sábados, domingos e feriados nacionais. Já o posto tarifário fora de ponta corresponde ao conjunto das horas consecutivas complementares àquelas que fazem parte do consumo de ponta – ou seja, contempla as demais 21 horas do dia.

Compreender os desdobramentos da composição do consumo e os conceitos a respeito dos postos tarifários é fundamental para entender a formação do custo comparativo, uma vez que o ACL faz uso da estrutura de distribuição da concessionária local que, por sua vez, possui tarifas pré-estabelecidas sobre a demanda e a Tarifa de Uso do Sistema de Distribuição (TUSD), como mostra o Quadro 5. É importante salientar que a empresa objeto do estudo se enquadra no grupamento A4, formado por unidades consumidoras com fornecimento em tensão igual ou superior a 2,5kV até 25kW.





Quadro 5: Tarifas de uso que compõem o custo da energia elétrica no ACL em 2023.

| Subgrupo        | TUSD KW<br>(aplicado sobre a<br>demanda fora da<br>ponta) | TUSD KW - 50%<br>(incentivo por uso<br>de fontes<br>renováveis) | TUSD na<br>Ponta | TUSD<br>Fora da<br>Ponta | Encargos de<br>Conexão |
|-----------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|------------------------|
| A4 (2,3 a 25Kw) | R\$ 25,18                                                 | R\$ 12,59                                                       | R\$ 1321,79      | R\$ 106,84               | R\$ 500,00             |

Fonte: adaptado da tabela praticada pela concessionária (2023).

Posto que os valores praticados estão sujeitos aos reajustes advindos das variações do mercado, o IPCA médio apurado também foi aplicado aqui como referência para a anualização dos montantes as tarifas de uso, viabilizando, assim, uma forma de estabelecer um comparativo entre os ambientes de energia. Empregando o método de capitalização por VF, fez-se a projeção dos dispêndios até o ano de 2033 (Quadro 6). Vale destacar que o ano de 2025 terá um tratamento diferente na simulação financeira apresentada na subseção 4.1, já que haverá a necessidade de um consumo proporcional no primeiro ano de migração do ACR para o ACL, evitando a multa contratual correspondente à rescisão contratual com a concessionária.

Quadro 6: Projeção das tarifas de uso da rede no ACL entre 2025 e 2033.

| Descrição da tarifa                                  | Custo        | Unidade | Total                   |
|------------------------------------------------------|--------------|---------|-------------------------|
| Encargo de conexão                                   | R\$ 500,00   | 1,000   | R\$ 500,00              |
| Demanda fora da ponta (kW)                           | R\$ 12,59    | 500,000 | R\$ 6.295,00            |
| TUSD Ponta (MWh)                                     | R\$ 1.321,79 | 2,104   | R\$ 2.781,05            |
| TUSD Fora Ponta (MWh)                                | R\$ 106,84   | 64,638  | R\$ 6.905,92            |
| <b>Dispêndio mensal usando os parâmetros de 2023</b> |              |         | <b>R\$ 16.481,97</b>    |
| <b>Dispêndio anual usando os parâmetros de 2023</b>  |              |         | <b>R\$ 197.783,64</b>   |
| Estimativa para 2024 aplicando o IPCA médio de 4,62% |              |         | R\$ 206.928,69          |
| Estimativa para 2025 aplicando o IPCA médio de 4,62% |              |         | R\$ 216.496,58          |
| Estimativa para 2026 aplicando o IPCA médio de 4,62% |              |         | R\$ 226.506,87          |
| Estimativa para 2027 aplicando o IPCA médio de 4,62% |              |         | R\$ 236.980,01          |
| Estimativa para 2028 aplicando o IPCA médio de 4,62% |              |         | R\$ 247.937,40          |
| Estimativa para 2029 aplicando o IPCA médio de 4,62% |              |         | R\$ 259.401,44          |
| Estimativa para 2030 aplicando o IPCA médio de 4,62% |              |         | R\$ 271.395,55          |
| Estimativa para 2031 aplicando o IPCA médio de 4,62% |              |         | R\$ 283.944,24          |
| Estimativa para 2032 aplicando o IPCA médio de 4,62% |              |         | R\$ 297.073,14          |
| Estimativa para 2033 aplicando o IPCA médio de 4,62% |              |         | R\$ 310.809,10          |
| <b>Total</b>                                         |              |         | <b>R\$ 2.755.256,66</b> |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Além do uso do sistema, faz parte da composição do custo outros três dispêndios: uma tarifa de R\$ 7.000,00 referente à adesão na Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) para ingressar no ACL, paga em parcela única no início do ciclo acordado; um investimento estrutural de R\$ 20.000,00 referente a adequação ao sistema de medição junto a subestação de energia, pago em única parcela; e uma taxa mensal de R\$ 1.500,00 paga a uma empresa terceira com expertise no mercado de energia para realizar a gestão dos contratos junto à CCEE. Esse último valor, equivalente a R\$ 18.000,00 anuais pelos parâmetros de 2023, também teve sua projeção estimada até 2033 pelo IPCA médio, também destacando o ano de 2025,



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



buscando, assim, manter as bases comparativas partir do mesmo indicador (Quadro 7).

Quadro 7: Projeção com custo de gestão estrutural da concessionária no ACL entre 2023 e 2033.

| Ano               | IPCA médio | Custo mensal com a gestão (ACL) | Custo anual com a gestão (ACL) |
|-------------------|------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 2023              | Base       | R\$ 1.500,00                    | R\$ 18.000,00                  |
| 2024              | 4,62%      | ***                             | R\$ 18.832,28                  |
| 2025              | 4,62%      | ***                             | R\$ 19.703,04                  |
| 2026              | 4,62%      | ***                             | R\$ 20.614,06                  |
| 2027              | 4,62%      | ***                             | R\$ 21.567,20                  |
| 2028              | 4,62%      | ***                             | R\$ 22.564,42                  |
| 2029              | 4,62%      | ***                             | R\$ 23.607,75                  |
| 2030              | 4,62%      | ***                             | R\$ 24.699,31                  |
| 2031              | 4,62%      | ***                             | R\$ 25.841,35                  |
| 2032              | 4,62%      | ***                             | R\$ 27.036,19                  |
| 2033              | 4,62%      | ***                             | R\$ 28.286,28                  |
| Total (2023-2033) |            |                                 | R\$ 250.751,88                 |
| Total (2025-2033) |            |                                 | R\$ 213.919,60                 |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Sobre as PNTs, vale destacar que, segundo Castro *et al.* (2012), elas representam todas as perdas de energia associadas a fatores não técnicos, como, por exemplo, furtos de energia, erros na apuração dos medidores e/ou ausência de equipamentos de medição. Conforme relatório da ANAEEEL (2019), o percentual em questão é calculado utilizando uma metodologia da própria da Agência Nacional e que leva em consideração as perdas sobre a receita líquida necessária para cobrir os custos regulatórios das distribuidoras.

Buscando identificar uma referência competitiva de custos para efetivação de um contrato de longo prazo, realizou-se uma concorrência entre duas empresas fornecedoras do ACL (Quatro 8). No presente estudo, as companhias que serão chamadas de Fornecedor 1 e Fornecedor 2, terão seus valores comparados na subseção 4.1 deste artigo.

Quadro 8: Cotação dos fornecedores em MWh no ACL para contratos de longo prazo.

| Período | Fornecedor 1 | Fornecedor 2 |
|---------|--------------|--------------|
| 2025    | R\$ 263,18   | R\$ 263,18   |
| 2026    | R\$ 196,93   | R\$ 196,02   |
| 2027    | R\$ 174,24   | R\$ 170,61   |
| 2028    | R\$ 162,44   | R\$ 163,35   |
| 2029    | R\$ 157,91   | R\$ 156,09   |
| 2030    | R\$ 149,74   | R\$ 149,74   |
| 2031    | R\$ 147,02   | R\$ 146,11   |
| 2032    | R\$ 143,39   | R\$ 144,29   |
| 2033    | R\$ 140,66   | R\$ 144,29   |

Fonte: levantamento de dados documentais.

É pertinente ressaltar que, objetivando efetivar um comparativo justo com os valores praticados no ACR, as cotações em questão já contemplam as devidas projeções de reajustes futuros nos custos, bem como não possuem a incidência de PIS e COFINS.



Da mesma forma, realizou-se uma concorrência entre empresas fornecedoras de tecnologia para geração de energia fotovoltaica e que, neste artigo, serão chamadas de Fornecedor A e Fornecedor B. Suas respectivas cotações, que serão comparadas na subseção 4.2, não estão sujeitos às variações macroeconômicas no que tange a geração de energia, tendo em vista que o insumo em questão será provido pelos equipamentos responsáveis por transformar as partículas de luz solar em energia a ser distribuída para o local de consumo. Por outro lado, como o sistema de distribuição fotovoltaica estará conectado à rede, se caracterizando como um sistema conhecido como *on-grid*, os custos advindos do ACR envolvidos nesta análise continuam sujeitos aos impactos do mercado.

Tal hibridismo (abastecimento energia solar + suprimento da concessionária) se deu por causa de restrições que inviabilizam tecnicamente a cobertura total do fornecimento pelo sistema fotovoltaico. Para entender as limitações impostas à eficiência do sistema, fez-se o levantamento dos requisitos necessários para atender 100% do suprimento, começando pelo dimensionamento de capacidade, aplicando a equação:

$$kWp = \frac{\text{Consumo Médio Mensal em KWh}}{HSP \times \text{Dias} \times \text{Coeficiente de Eficiência}} \quad (1)$$

A unidade Watt-pico (Wp), conforme explicam Zilles *et. al.* (2012), é a potência energética associada aos módulos (painéis) fotovoltaicos. A equação acima busca converter o consumo para a unidade em kilowatts-pico (kWp) a fim de apurar a máxima potência dos painéis de forma a suprir a demanda da empresa objeto do estudo. Neste sentido, o primeiro passo foi o de converter o consumo mensal para 68.736 kW/h, atendendo à unidade de medida requerida pela equação.

As Horas de Sol de Pico (HSP) correspondem à quantidade média de horas que a irradiação solar atinge o pico de 1.000W/m<sup>2</sup> em determinado local. Para apurar este número, fez-se uma consulta no programa SunData no site do Centro de Referência para Energias Solar e Eólica Sérgio de S. Brito (CRESEB), no qual foram inseridos dados de latitude e longitude, indicando que o HSP é de 4,43 horas na cidade em que a empresa objeto do estudo está localizada.

O coeficiente de eficiência é um percentual médio que representa as perdas de energia dentro do sistema de distribuição. Algumas destas perdas, segundo os próprios fabricantes, podem ocorrer por incompatibilidade elétrica, acúmulo de sujeira, problemas com o inversor ou perdas de temperatura. As empresas fornecedoras, usualmente, trabalham com um coeficiente de 20% para representar estas perdas, por mais que os fabricantes admitam que alguns sistemas podem chegar a 25%.

Ao aplicar a equação, constatou-se que a potência total dos painéis, posto o consumo mensal, precisava ser de 646,5kWp. Tendo em vista que seriam orçadas placas solares com 0,395kW de potência, seriam necessárias 1.637 placas para o atendimento do consumo total – resultado que foi obtido aplicando a



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



equação abaixo – gerando, assim, uma potência disponível de 646,62kW.

$$\text{Quantidade de painéis} = \frac{\text{Potência Total Requisitada (KWp)}}{\text{Potência dos painéis (KW)}} \quad (2)$$

Ao decidir não impactar seu orçamento com custos relativos à aquisição ou à locação de um terreno anexo, a empresa objeto do estudo optou por alocar os painéis no teto do seu prédio principal, espaço que comporta apenas 500 placas – o equivalente a 197,5 kW de potência total. Isso significa que o sistema irá gerar potência para atender apenas 30,54% do consumo, sendo o restante da demanda advinda do ACR.

Quanto à definição do inversor, é importante ressaltar que os fornecedores consideram 20% sobre a capacidade bruta do sistema como uma margem segura para que não haja qualquer problema de dimensionamento do equipamento. Visto que a companhia objeto do estudo decidiu manter a capacidade bruta atual de 240kW para a avaliação de investimentos na geração de energia fotovoltaica, os inversores precisavam atender entre 192kW e 288kW. Partindo desta referência, entendeu-se que dois inversores de 110kW, operando juntos, estariam dentro das margens de segurança estabelecidas, servindo, portanto, como referência para a análise dos orçamentos.

Visto que o *saving* objetivo de 10% é uma prática comum para projetos de TCO, decidiu-se manter a mesma meta percentual como indicador de viabilidade do projeto em ambos os comparativos. Esta é uma tomada de decisão decorrente do prazo proposto para análise de retorno do investimento.

## 4. ANÁLISE COMPARATIVA

### 4.1 Ambiente de Contratação Regulada vs. Ambiente de Contratação Livre

Uma vez que a análise baseada no TCO parte da premissa de não negligenciar os custos globais envolvidos em uma operação de compra ou contratação, a primeira etapa efetivada antes da realização dos comparativos consistiu no mapeamento dos custos de aquisição e posse envolvidos no ACL. O Quadro 9 apresenta todos os elementos a serem considerados na formação do custo.

Quadro 9: Classificação dos custos de aquisição e de posse no ACL.

| Custo     | Descrição                                                                          |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Aquisição | Custos de compra de energia, adequação estrutural e adesão CCEE.                   |
| Posse     | Tarifa de uso da rede (Quadro 6) e gestão estrutural da concessionária (Quadro 7). |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

No que tange os custos de aquisição, os dois fornecedores que participaram da concorrência tiveram



Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



suas propostas comerciais comparadas de forma a entender qual deles é o mais competitivo em uma projeção de oito anos. O Quadro 10 mostra que o Fornecedor 2 se apresenta como a melhor alternativa, mesmo que sua vantagem financeira seja inferior a R\$ 1.500,00, quando da análise das projeções totais no período comparado. Vale destacar que às cotações devem ser somados os custos que dizem respeito aos postos tarifários (energia de ponta, energia fora de ponta e perdas), já que estes fazem parte do custo pelo uso da estrutura de distribuição da concessionária local.

Quadro 10: Comparativo entre os fornecedores do ACL – projeção de custos entre 2025 e 2033.

| Demanda (MWh/mês) |            | 2,104         | 64,638             | 1,994         | Fornecedor 1     |
|-------------------|------------|---------------|--------------------|---------------|------------------|
| Demanda (MWh/ano) |            | 25,248        | 775,656            | 23,928        |                  |
| Ano               | Cotação    | Energia Ponta | Energia Fora Ponta | Perdas        | Total Anual      |
| 2025              | R\$ 263,18 | R\$ 6.644,64  | R\$ 204.133,27     | R\$ 6.297,25  | R\$ 217.075,16   |
| 2026              | R\$ 196,93 | R\$ 4.972,03  | R\$ 152.748,00     | R\$ 4.712,08  | R\$ 162.432,10   |
| 2027              | R\$ 174,24 | R\$ 4.399,21  | R\$ 135.150,30     | R\$ 4.169,21  | R\$ 143.718,73   |
| 2028              | R\$ 162,44 | R\$ 4.101,35  | R\$ 125.999,50     | R\$ 3.886,92  | R\$ 133.987,77   |
| 2029              | R\$ 157,91 | R\$ 3.986,79  | R\$ 122.479,96     | R\$ 3.778,35  | R\$ 130.245,10   |
| 2030              | R\$ 149,74 | R\$ 3.780,57  | R\$ 116.144,79     | R\$ 3.582,92  | R\$ 123.508,28   |
| 2031              | R\$ 147,02 | R\$ 3.711,83  | R\$ 114.033,07     | R\$ 3.517,77  | R\$ 121.262,68   |
| 2032              | R\$ 143,39 | R\$ 3.620,18  | R\$ 111.217,44     | R\$ 3.430,92  | R\$ 118.268,54   |
| 2033              | R\$ 140,66 | R\$ 3.551,45  | R\$ 109.105,71     | R\$ 3.365,77  | R\$ 116.022,93   |
| Total             |            | R\$ 38.768,05 | R\$ 1.191.012,03   | R\$ 36.741,20 | R\$ 1.266.521,29 |
| Demanda (MWh/mês) |            | 2,104         | 64,638             | 1,994         | Fornecedor 2     |
| Demanda (MWh/ano) |            | 25,248        | 775,656            | 23,928        |                  |
| Ano               | Cotação    | Energia Ponta | Energia Fora Ponta | Perdas        | Total Anual      |
| 2025              | R\$ 263,18 | R\$ 6.644,64  | R\$ 204.133,27     | R\$ 6.297,25  | R\$ 217.075,16   |
| 2026              | R\$ 196,02 | R\$ 4.949,11  | R\$ 152.044,09     | R\$ 4.690,37  | R\$ 161.683,57   |
| 2027              | R\$ 170,61 | R\$ 4.307,56  | R\$ 132.334,67     | R\$ 4.082,36  | R\$ 140.724,59   |
| 2028              | R\$ 163,35 | R\$ 4.124,26  | R\$ 126.703,41     | R\$ 3.908,64  | R\$ 134.736,31   |
| 2029              | R\$ 156,09 | R\$ 3.940,96  | R\$ 121.072,15     | R\$ 3.734,92  | R\$ 128.748,03   |
| 2030              | R\$ 149,74 | R\$ 3.780,57  | R\$ 116.144,79     | R\$ 3.582,92  | R\$ 123.508,28   |
| 2031              | R\$ 146,11 | R\$ 3.688,92  | R\$ 113.329,16     | R\$ 3.496,06  | R\$ 120.514,14   |
| 2032              | R\$ 144,29 | R\$ 3.643,10  | R\$ 111.921,34     | R\$ 3.452,63  | R\$ 119.017,07   |
| 2033              | R\$ 144,29 | R\$ 3.643,10  | R\$ 111.921,34     | R\$ 3.452,63  | R\$ 119.017,07   |
| Total             |            | R\$ 38.722,23 | R\$ 1.189.604,22   | R\$ 36.697,78 | R\$ 1.265.024,22 |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Quanto às adequações estruturais, o investimento de R\$ 20.000,00 mencionado na Seção 4 é necessário para a implementação de recursos tecnológicos que viabilizem contabilização do consumo de forma clara e objetiva, tais como: medidor principal e de retaguarda, Transformadores de Instrumentos (TI), Transformadores de Potencial (TP), Transformadores de Corrente (TC), entre outros sistemas que conectam os dados referentes à medição para faturamento e os fornecedores regulados pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), permitindo que a inspeção seja realizada de forma confiável.

O último custo de aquisição, relativo à Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), trata-se do valor de R\$ 7.000,00, pago em parcela única, referente a um serviço de adesão fundamental para fazer parte do mercado de comercialização de energia livre. Partido do princípio de que o pagamento é





realizado quando o processo é aberto junto à CCEE, e que a desistência não configura em ressarcimento do valor investido, pode-se dizer que a interrupção do plano de ação por qualquer inviabilidade técnica ou estratégica implicará, portanto, na reclassificação deste custo de posse para pós-posse.

No que tange os custos de posse, os valores correspondentes às tarifas de uso e à gestão da estrutura precisam ser pagos à concessionária, já que os consumidores do ACL, embora adquiram energia diretamente do gerador/comercializador, continuam fazendo uso da estrutura de transmissão de energia presente no ACR. Ou seja, a distribuidora local permanece sendo a responsável pela entrega da energia aos clientes.

A última etapa antes de realizar o comparativo foi a apuração do custo proporcional do ACL no primeiro ano, já que em 2025 ainda haverá consumo de energia do ACR por um período de 3 meses. É importante destacar que, segundo Abraceel (2016), no Ambiente de Contratação Livre (ACL) os consumidores podem escolher livremente seus fornecedores de energia, possuindo o direito de negociar cláusulas, tais como: volume, flexibilidade, valores e prazos contratuais. Neste caso, como o ciclo contratual da empresa iniciar no mês de março, o anúncio da rescisão do instrumento jurídico no ACR será realizado em setembro do ano anterior, evitando o pagamento da multa rescisória. Neste sentido, o mês setembro de 2024 ficou estabelecido para o ponto de aviso prévio junto a concessionária, enquanto o mês de abril de 2025 ficou estabelecido como ponto de corte para a implementação do novo formato de abastecimento.

Portanto, os custos anuais de energia, tarifa de uso e gestão estrutural no ACL foram proporcionalmente calculados para um período de nove meses em 2025, bem como os três meses do ACR incidentes no mesmo ano. A partir de tal apuração, os resultados são somados aos valores projetados para os anos entre 2026 e 2033, assim como aos demais custos de aquisição e posse (Quadro 11).

Quadro 11: Custo total de propriedade no ACL – projeção de custos totais entre 2023 e 2033.

| Composição do custo                                         | Anual          | Proporcional            |
|-------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------|
| (+) Projeção de energia no ACL - 2025 (9 meses)             | R\$ 217.075,16 | R\$ 162.806,37          |
| (+) Tarifa de uso projetada no ACL - 2025 (9 meses)         | R\$ 216.496,58 | R\$ 162.372,43          |
| (+) Gestão estrutural projetada para o ACL - 2025 (9 meses) | R\$ 19.703,04  | R\$ 14.777,28           |
| (+) Proporção do ACR - 2025 (3 meses)                       | R\$ 403.887,67 | R\$ 100.971,92          |
| (+) Adequação                                               |                | R\$ 20.000,00           |
| (+) Adesão CCEE                                             |                | R\$ 7.000,00            |
| <b>(=) 1- Total do ACL em 2025</b>                          |                | <b>R\$ 467.928,00</b>   |
| (+) Projeção de Energia (2026-2033)                         |                | R\$ 1.047.949,06        |
| (+) Tarifas de uso ACL (2026-2033)                          |                | R\$ 2.134.047,76        |
| (+) Gestão Mercado Livre (2026-2033)                        |                | R\$ 194.216,57          |
| <b>(=) 2 - Total do ACL de 2026 a 2033</b>                  |                | <b>R\$ 3.376.213,38</b> |
| <b>Total do ACL em 2033 (1+2)</b>                           |                | <b>R\$ 3.844.141,38</b> |
| <b>Total do ACR em 2033 (Quadro 4)</b>                      |                | <b>R\$ 4.359.526,88</b> |
| <b>Saving total</b>                                         |                | <b>R\$ 515.385,50</b>   |
| <b>Impacto</b>                                              |                | <b>-11,82%</b>          |
| <b>Payback (anos)</b>                                       |                | <b>7,46</b>             |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Comparando os dois ambientes de contratação, constata-se que os desdobramentos de custos





apresentados colocam o ACL como uma opção mais competitiva, ainda que sejam necessários investimentos para que seja efetivada a troca de ambiente. Sob a perspectiva financeira, a implementação do ACL resulta em uma redução total de R\$ 515.385,50; um impacto de -11,82%. É passível de constatação que, além de apresentar um resultado acima da meta estabelecida para viabilidade do projeto, o seu *payback* se dá em sete anos e meio – ou seja, antes da finalização do prazo de avaliação pré-determinado.

Fazendo uma análise do comportamento do *saving*, o Quadro 12 mostra que as projeções entre 2025 e 2033 geram impactos favoráveis à implementação do projeto, diferentemente do que ocorre com o primeiro ano do horizonte de investimento. Todavia, isso decorre, justamente, porque 2025 é tido como o período zero (FC0) do fluxo de investimento, período em que os custos proporcionais e demais adequações técnicas para a implementação do ACL superam os valores previstos no ACL.

Quadro 12: Análise de viabilidade financeira do projeto de migração para o ACL.

| Ano   | Fluxo | Projeção de Custos - ACR<br>(Quadro 4) | Projeção de Custos<br>ACL <sup>6</sup> | Saving         |
|-------|-------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------|
| 2025  | FC0   | R\$ 401.533,66                         | R\$ 467.928,00                         | -R\$ 66.394,35 |
| 2026  | FC1   | R\$ 420.099,62                         | R\$ 408.804,50                         | R\$ 11.295,12  |
| 2027  | FC2   | R\$ 439.524,03                         | R\$ 399.271,80                         | R\$ 40.252,23  |
| 2028  | FC3   | R\$ 459.846,58                         | R\$ 405.238,13                         | R\$ 54.608,45  |
| 2029  | FC4   | R\$ 481.108,80                         | R\$ 411.757,21                         | R\$ 69.351,58  |
| 2030  | FC5   | R\$ 503.354,13                         | R\$ 419.603,14                         | R\$ 83.750,98  |
| 2031  | FC6   | R\$ 526.628,03                         | R\$ 430.299,73                         | R\$ 96.328,30  |
| 2032  | FC7   | R\$ 550.978,06                         | R\$ 443.126,41                         | R\$ 107.851,65 |
| 2033  | FC8   | R\$ 576.453,98                         | R\$ 458.112,46                         | R\$ 118.341,52 |
| Total |       | R\$ 4.359.526,88                       | R\$ 3.844.141,38                       | R\$ 515.385,50 |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

## 4.2 Ambiente de Contratação Regulada vs. Geração Distribuída Através de Sistema Fotovoltaico

Segundo Aneel (2021), geração distribuída é o termo adotado para definir o ambiente em que o consumidor pode gerar sua própria energia elétrica a partir de fontes renováveis ou cogeração qualificada, podendo, inclusive, fornecer o excedente gerado para a rede de distribuição. Este sistema, também chamado de micro e minigeração distribuídas de energia, é caracterizado pela instalação de geradores de pequeno porte localizados próximos aos centros de consumo de energia elétrica conectadas à rede de distribuição por meio de instalações de unidades consumidoras, proporcionando diversos benefícios para o sistema elétrico, entre eles: a postergação de investimentos em expansão nos sistemas de distribuição e transmissão; o baixo impacto ambiental; a melhoria do nível de tensão da rede no período de carga pesada e a diversificação da matriz energética.

Considerando sua capacidade instalada de 240kW, a empresa objeto de estudo, que se enquadra na

<sup>6</sup> Salvo o ano de 2025 que possuem custos proporcionais entre o ACR e o ACL, como mostrado no Quadro 11, as projeções dos demais períodos é o somatório das tarifas do ACL (Quadro 6), dos custos com gestão no ACL (Quadro 7) e da cotação aprovada para o fornecimento de energia (Quadro 10).



faixa de classificação de minigeração distribuída, estará limitada a tal capacidade bruta para fins de regulação e fiscalização, devendo a companhia solicitar aumento de carga, caso deseje que a potência disponibilizada venha a se tornar igual ou superior à capacidade instalada atual da central geradora. Nesta situação, o consumidor precisa analisar sua necessidade de adequação do sistema de distribuição e solicitar o parecer de acesso à distribuidora para que o aumento de potência disponibilizada possa ser atendido.

Dados os aspectos legais e de responsabilidade que tangem a minigeração, e que é de competência do consumidor a iniciativa de efetivar a instalação do sistema de minigeração distribuída, bem como o de realizar a análise dos custos e investimentos envolvidos para adequação do sistema, é importante destacar que a empresa objeto do estudo optou por trabalhar sua projeção de investimentos mantendo a capacidade bruta atual de 240kW, ainda que os desdobramentos desta decisão impactem diretamente nos aspectos técnicos e financeiros quanto às configurações de implementação do sistema de geração de energia.

Seguindo nesta linha decisória, fez-se o mapeamento dos investimentos envolvidos na minigeração distribuída, tal como foi feito na seção anterior. O Quadro 13 apresenta a categorização dos itens envolvidos na aquisição do sistema de conversão de energia fotovoltaico e, também, os demais custos de posse relativos ao referido ambiente de contatação, mantendo, assim, a premissa de não negligenciar os custos globais envolvidos em uma operação de compra ou contratação.

Quadro 13: Classificação dos custos de aquisição e de posse no sistema de distribuição fotovoltaico.

| Custo     | Descrição                                                                                                          |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aquisição | Custos de aquisição sistema (Quadro 14) e adequações estruturais necessárias.                                      |
| Posse     | Consumo de energia da rede (Quadro 5), manutenção preventiva anual (Quadro 15) e degradação do sistema (Quadro 16) |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Como forma de entender o cenário mais competitivo para a aquisição dos equipamentos, os fornecedores que participaram da concorrência tiveram suas cotações comparadas. Os valores apresentados no Quadro 14 denotam que o Fornecedor A é a opção mais favorável de investimento, prevendo um contrato fechado em que os valores para a aquisição do sistema *on-grid* foram comparados a partir de requisitos idênticos em termos de marca e especificações técnicas dos painéis, potência dos inversores e tempo de garantia do fabricante, evitando, portanto, possíveis distorções na análise comparativa.

Quadro 14: Comparativo entre os fornecedores do sistema de minigeração distribuída.

| Descrição                                                                               | Fornecedor A   | Fornecedor B   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Equipamentos e instalação do sistema para a geração de energia.                         | R\$ 592.500,00 | R\$ 639.900,00 |
| Formato do sistema: conectado à rede ( <i>on-grid</i> ), dispensando o uso de baterias. |                |                |
| Garantia dos equipamentos: 10 anos.                                                     |                |                |

Fonte: desenvolvido pelos autores.



Quanto às adequações estruturais, o investimento de R\$ 20.000,00, citado na Seção 4, fecha a relação dos custos de aquisição, tendo em vista que adaptações no sistema de medição são necessárias para viabilizar a contabilização confiável do consumo dentro da modalidade *on-grid*. Da mesma forma que no ACL, este valor é pago em parcela única, não sofrendo impactos mercadológicos da esfera macroambiental, diferente do que ocorre com as manutenções preventivas.

Sendo um custo de posse, a manutenção preventiva deve ser realizada para garantir a eficiência máxima do sistema fotovoltaico. Embora diversos fatores possam influenciar na necessidade de manutenção e limpeza das placas, recomenda-se que este serviço seja feito anualmente, estando sujeito a alterações de preços, de acordo com as variações do mercado. Cotado em torno de 0,5% do valor inicial do sistema fotovoltaico, o custo de manutenção projetado é apresentado no Quadro 15 em uma série atualizada a partir das mesmas referências adotadas nas demais apurações, propiciando uma verificação sobre os efeitos das oscilações do ambiente de negócios investimento.

Quadro 15: Projeção dos dispêndios com a manutenção preventiva do sistema (2025 – 2033).

| Ano   | IPCA médio | Custo anual com Manutenção |
|-------|------------|----------------------------|
| 2025  | Base       | R\$ 2.962,50               |
| 2026  | 4,62%      | R\$ 3.099,48               |
| 2027  | 4,62%      | R\$ 3.242,79               |
| 2028  | 4,62%      | R\$ 3.392,73               |
| 2029  | 4,62%      | R\$ 3.549,60               |
| 2030  | 4,62%      | R\$ 3.713,73               |
| 2031  | 4,62%      | R\$ 3.885,44               |
| 2032  | 4,62%      | R\$ 4.065,10               |
| 2033  | 4,62%      | R\$ 4.253,06               |
| Total |            | R\$ 32.164,42              |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

A taxa de degradação é o custo de posse relativo ao declínio de eficiência ao longo do tempo. Estima-se que as placas podem funcionar por, pelo menos, 25 anos com eficiência mínima de 80% na geração de energia. Segundo Zilles *et. al.* (2012), a potência da saída dos módulos, em geral, tende a ter uma degradação maior no primeiro ano, em torno de 2,5%, diminuindo a taxas lineares de 0,73% a cada ano posterior.

Aplicando estas taxas ao horizonte de investimento, constatou-se que a degradação acumulada chega a 7,61%, impactando em uma perda de 2,32% sobre a eficiência do sistema fotovoltaico. Mesmo assim, o projeto de migração chega a uma redução potencial de R\$ 1.275.795,31 na geração de energia, quando comparado com os custos projetados no Ambiente de Contratação Regulada até 2033 (Quadro 16).



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Quadro 16: Degradação do sistema fotovoltaico (2025 – 2033).

| Ano                      | ACR                     | Degradação   | Eficiência % | Eficiência em R\$       |
|--------------------------|-------------------------|--------------|--------------|-------------------------|
| 2025                     | R\$ 403.887,67          | 100,00%      | 30,54%       | R\$ 123.362,15          |
| 2026                     | R\$ 422.562,47          | 97,50%       | 29,78%       | R\$ 125.839,47          |
| 2027                     | R\$ 442.100,76          | 96,77%       | 29,56%       | R\$ 130.672,24          |
| 2028                     | R\$ 462.542,45          | 96,04%       | 29,33%       | R\$ 135.682,89          |
| 2029                     | R\$ 483.929,32          | 95,31%       | 29,11%       | R\$ 140.877,53          |
| 2030                     | R\$ 506.305,06          | 94,58%       | 28,89%       | R\$ 146.262,47          |
| 2031                     | R\$ 529.715,41          | 93,85%       | 28,67%       | R\$ 151.844,20          |
| 2032                     | R\$ 554.208,20          | 93,12%       | 28,44%       | R\$ 157.629,40          |
| 2033                     | R\$ 579.833,47          | 92,39%       | 28,22%       | R\$ 163.624,97          |
| <b>Total (2025-2033)</b> | <b>R\$ 4.385.084,81</b> | <b>7,61%</b> | <b>2,32%</b> | <b>R\$ 1.275.795,31</b> |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Diferentemente do comparativo entre o ACR e o ACL, não foi preciso calcular o custo proporcional de 2025, pois o sistema *on-grid* não incide em encerramento de contrato com a distribuidora. Isso ocorre porque a concessionária permanece sendo responsável pela entrega da energia no período noturno ou quando a insolação for menor (períodos chuvosos, nublados, inverno, etc.). A partir de tal apuração, os resultados são somados aos valores projetados, bem como aos demais custos de aquisição e posse (Quadro 17).

Quadro 17: Custo total de propriedade do sistema fotovoltaico – projeção de custos entre 2025 e 2033.

| Composição do custo                                                                | Montante                |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Sistema Fotovoltaico                                                               | R\$ 592.500,00          |
| (+) Adequação                                                                      | R\$ 20.000,00           |
| <b>1 - Total de investimento no sistema</b>                                        | <b>R\$ 612.500,00</b>   |
| Projeção do consumo de energia no ACR (2025 - 2033)                                | R\$ 4.359.526,88        |
| (-) Eficiência energética - Sistema Fotovoltaico (2025 - 2033)                     | R\$ 1.268.359,49        |
| <b>2 - Consumo de Energia (2025 - 2033)</b>                                        | <b>R\$ 3.091.167,39</b> |
| <b>3 - Manutenção do Sistema (2025 - 2033)</b>                                     | <b>R\$ 32.164,42</b>    |
| <b>(1 + 2 + 3) Total do consumo aplicando o sistema fotovoltaico (2025 - 2033)</b> | <b>R\$ 3.735.831,81</b> |
| <b>Total do ACR em 2033 (Quadro 4)</b>                                             | <b>R\$ 4.359.526,88</b> |
| <b>Saving</b>                                                                      | <b>R\$ 623.695,07</b>   |
| <b>Impacto percentual</b>                                                          | <b>-14,31%</b>          |
| <b>Payback (anos)</b>                                                              | <b>5,99</b>             |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

O comparativo indica que o sistema de geração de energia fotovoltaica também se mostra mais competitivo que o ACR, resultando em um *saving* de R\$ 623.695,07; um impacto de -14,31%. Contudo, ainda que o indicador seja mais atrativo, a principal objeção pela distribuição fotovoltaica pode ser o alto investimento inicial, ainda que, sob perspectiva do TCO, o comportamento das economias (Quando 18) mostre que o *payback* se dará em seis anos.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



Quadro 18: Análise de viabilidade financeira do projeto de migração para a distribuição fotovoltaica.

| Ano   | Fluxo | ACR              | Fotovoltaico <sup>7</sup> | Saving          |
|-------|-------|------------------|---------------------------|-----------------|
| 2025  | FC0   | R\$ 401.533,66   | R\$ 894.353,01            | -R\$ 492.819,36 |
| 2026  | FC1   | R\$ 420.099,62   | R\$ 298.093,07            | R\$ 122.006,55  |
| 2027  | FC2   | R\$ 439.524,03   | R\$ 312.856,19            | R\$ 126.667,84  |
| 2028  | FC3   | R\$ 459.846,58   | R\$ 328.347,24            | R\$ 131.499,35  |
| 2029  | FC4   | R\$ 481.108,80   | R\$ 344.601,96            | R\$ 136.506,84  |
| 2030  | FC5   | R\$ 503.354,13   | R\$ 361.657,86            | R\$ 141.696,27  |
| 2031  | FC6   | R\$ 526.628,03   | R\$ 379.554,27            | R\$ 147.073,75  |
| 2032  | FC7   | R\$ 550.978,06   | R\$ 398.332,47            | R\$ 152.645,59  |
| 2033  | FC8   | R\$ 576.453,98   | R\$ 418.035,74            | R\$ 158.418,24  |
| Total |       | R\$ 4.359.526,88 | R\$ 3.735.831,81          | R\$ 623.695,07  |

Fonte: desenvolvido pelos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou um *case* prático sobre como uma análise fundamentada nas premissas do TCO pode proporcionar uma visão mais holística quanto à maximização de performance nas ações relativas às estratégias de suprimentos, contribuindo na identificação de elementos que estão acima de seus custos diretos. Isso é devido ao fato de que uma análise comparativa de TCO consiste em não trabalhar com dados superficiais, propiciando a identificação de gastos futuros e demais custos ocultos de um projeto.

As análises comparativas possibilitam a constatação de que tanto o ACL quanto o Sistema de Geração Distribuída são mais competitivos que o ACR, apresentando retornos de investimento promissores e dentro do horizonte de avaliação. Todavia, mesmo que o Sistema de Geração Distribuída apresente uma curva mais competitiva de redução de custos e *payback* mais rápido, o ACL surge como a melhor opção sob o ponto de vista geral de investimentos, já que o investimento inicial no sistema fotovoltaico pode ser uma objeção para uma geração de eficiência de 30,54%.

A cobertura dos sistemas é outro quesito crucial para determinar o grau de atratividade. Ainda que investimento inicial aponte o Sistema de Geração Distribuída como menos atrativo, é preciso considerar que ele será conectado à rede (*on-grid*) em uma proporção 30-70 de hibridismo com o ACR. Os benefícios deste nível de cobertura serão melhor observáveis no longo prazo, dado que em 25 anos o sistema sofrerá menos impactos do ambiente macroeconômico em relação ao ACL que, no primeiro comparativo, responderá por 100% da demanda.

Apesar de o Sistema de Geração Distribuída requerer uma grande concentração de recursos para a sua implementação e manutenção, o emprego de fontes de energia limpa e renovável torna-se um fator que vai ao encontro das políticas de sustentabilidade vislumbrada para as próximas décadas, seguindo um

<sup>7</sup> Salvo o ano de 2025 que foi marcado pelo investimento no sistema fotovoltaico, como mostra o Quadro 17, os demais períodos foram apurados a partir dos custos de manutenção (Quadro 15) somados aos custos do ACR (Quadro 4) subtraídos dos índices de degradação do sistema (Quadro 16).





movimento mundial pró matrizes energéticas mais baratas e corretas em relação ao meio ambiente.

Diante do contexto em que o presente artigo foi realizado, pode-se afirmar, portanto, que o alcance das contribuições do TCO ultrapassou os limites da visão de curto prazo ao sugerir panoramas avaliativos mais amplos a respeito dos aspectos estratégicos, financeiros e operacionais envolvidos nas decisões de investimentos em projetos de suprimentos de longo prazo. Tal percepção pode ser observada no presente estudo por meio de uma visão quantitativa e qualitativa não lineares que fornecem à empresa objeto do estudo a possibilidade de escolha por duas alternativas de projetos plenamente viáveis.

É importante ressaltar que a pesquisa em questão foi realizada em meio a diversas mudanças macroambientais, tais como: o aumento das tarifas por conta das oscilações dos índices de inflação e a aprovação do marco legal da energia distribuída que prevê a cobrança de encargos ligados ao uso dos sistemas de distribuição por parte dos clientes. Neste sentido, propõe-se um novo estudo a partir deste contexto, comparando, inclusive, as análises que contemplem os fluxos da logística reversa no processo.

Aplicando as premissas do TCO, buscar-se-ia comparar os ambientes já estudados com um sistema que combine acrescente ao ACL e ao Sistema de Geração Distribuída as respectivas propostas de custos de pós-posse que fazem parte de uma análise de *Total Cost of Ownership*. A exemplo do que foi efetivado nesta pesquisa, estar-se-ia empregando os mesmos indicadores de viabilidade, diferenciando-se apenas pelo horizonte de investimento de 25 anos, que tende a favorecer o delineamento de avaliações com maior amplitude e o entendimento dos processos de reuso, reciclagem e descarte que podem impactar no projeto.

## 6 REFERÊNCIAS

ABRACEEL. **Mercado Livre de Energia Elétrica**: guia básico para consumidores potencialmente livres e especiais. Brasília, 2016.

ANAEEL. **Perdas de Energia Elétrica na Distribuição**. 1ª Edição. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.aneel.gov.br/documents/654800/18766993/Relat%C3%B3rio+Perdas+de+Energia+%C3%A7%C3%A3o+1-2019-02-07.pdf/d7cc619e-0f85-2556-17ff-f84ad74f1c8d>> Acesso em: 02 nov. 2024.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BERMAN, Célio. **Energia no Brasil**: para quê? para quem? crise e alternativas para um país sustentável. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2001.

BRITO, Osias. **Guia Prático de Economia e Finanças**. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2016.

BRUNI, Adriano Leal. **Avaliação de Investimentos**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2018.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby; BOWERSOX, John C.. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2014.





CASTRO, Nivalde de; FERREIRA, Daniel; MAESTRINI, Marcelo; OZÓRIO, Luiz de Magalhães. Os desafios da Regulação de Perdas Não Técnicas no Segmento de Distribuição no Brasil. **Grupo de Estudos do Setor Elétrico (GESEL), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)**. São Paulo, julho de 2012. Disponível em: <[http://www.gesel.ie.ufrj.br/app/webroot/files/publications/48\\_castro233.pdf](http://www.gesel.ie.ufrj.br/app/webroot/files/publications/48_castro233.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2024.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de Cadeias de Suprimentos e Logística**: integração na era da Indústria 4.0. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2019.

DENNIS, Alan; Fitzgerald, Jerry. Comunicações de Dados Empresariais e Redes. 10ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

JACOBS, F. Robert; CHASE, Richhard B.. **Administração de Operações e da Cadeia de Suprimentos**. 13ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

JASPERSEN, Birgit Dam; SKJØTT-LARSEN, Tage. **Supply Chain Management**: in theory and practice. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Cost and Effect**: using integrated cost systems to drive profitability and performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

KON, Anita. **Economia Industrial**: teorias e estratégias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MANKIW, Gregory N.. **Introdução à Economia**. 4ª Edição. São Paulo: Cengage, 2020.

MITSUTANI, Claudio. Compras Estratégicas (*Strategic Sourcing*) e Gestão de Categorias de Compras. In: MITSUTANI, Claudio (org.). **Compras Estratégicas**: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios. São Paulo: Saraiva, 2017, cap. 2.

PANDIT, Kirit; MARMANIS, Haralambos. **Spend Analysis**: the window into strategic sourcing. Plantation: J. Ross Publishing, 2008.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos, Projetos e Gestão**: conceitos, estratégias e estudos de caso. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de. **Economia**: micro e macro. 6ª Edição. São Paulos: Atlas, 2015.

WALLACE, Walter L.; XIA, Yusen. **Delivering Customer Value Through Procurement and Strategic Surcing**: a professional guide to creating a sustainable supply network. Saddle River: Pearsons, 2014.

\_\_\_\_\_. Fundamentos de Economia. 6ª Edição. São Paulos: Saraiva, 2019.

ZILLES, Roberto; MACÊDO, Wilson Negrão; GALHARDO, Marcos André Barros; OLIVEIRA; Sérgio Henrique Ferreira. **Sistemas Fotovoltaicos Conectados à Rede Elétrica**. São Paulo: Oficina de Textos, 2012.



## **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GOVERNANÇA EM MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS: CAMINHOS PARA A INOVAÇÃO**

### **Resumo**

A transformação digital representa um dos principais desafios contemporâneos para a administração e a inovação, sobretudo em micro e pequenas indústrias (MPEs), que enfrentam restrições financeiras, baixa maturidade tecnológica e resistências culturais à mudança. Este estudo analisa como 26 indústrias de pequeno porte do Distrito Federal vivenciaram processos de digitalização no âmbito de um programa de mentorias estruturado. A pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, fundamentada em estudo de caso comparativo, utilizando múltiplas fontes de dados, incluindo diagnósticos de maturidade digital, registros das mentorias e percepções dos participantes. A análise foi orientada pelos seis domínios estratégicos da transformação digital: valor, competição, cultura, dados, mercado e inovação. A execução da análise permitiu identificar padrões comuns e singularidades. Os resultados indicam que a digitalização não se restringe à adoção de tecnologias, mas envolve mudanças culturais, estratégicas e organizacionais. Evidenciou-se uma redefinição da proposta de valor, a abertura para novos mercados digitais, a gradual formação de mindset digital, a introdução de métricas básicas de gestão e o fortalecimento de práticas de inovação incremental. Conclui-se que programas de mentoria podem acelerar trajetórias de maturidade digital em MPEs, funcionando como instrumentos de mediação cultural e de estímulo à sustentabilidade e à competitividade. O estudo contribui para o avanço do debate acadêmico sobre transformação digital em contextos de restrição de recursos e oferece subsídios práticos para gestores e formuladores de políticas públicas.

### **Palavras-chave**

Transformação Digital. Micro e Pequenas Indústrias. Inovação Organizacional. Governança Digital. Sustentabilidade.

## **1 INTRODUÇÃO**

A transformação digital representa um dos maiores desafios contemporâneos para a administração e a inovação, exigindo que organizações de diferentes portes repensem seus modelos de negócio, processos internos e formas de relacionamento com clientes e stakeholders. Se, por um lado, grandes corporações já possuem recursos estruturados para investir em tecnologias emergentes, por outro, micro e pequenas empresas (MPEs) enfrentam barreiras significativas, como restrições financeiras, baixa maturidade digital e



resistências culturais à mudança. Nesse cenário, torna-se fundamental compreender como estratégias acessíveis de digitalização podem apoiar a sustentabilidade e a competitividade das MPEs, que compõem a maioria do tecido empresarial brasileiro (Encinas-Grijalva et al., 2024; Pinto et al., 2024; Seppänen et al., 2025)

No Distrito Federal, diversas indústrias de pequeno porte participaram recentemente de um programa de mentorias em transformação digital, promovido por instituições de apoio ao desenvolvimento empresarial. A iniciativa teve como objetivo preparar essas empresas para os desafios e oportunidades da digitalização, combinando diagnóstico de maturidade digital, encontros individuais e coletivos, aplicação de ferramentas de gestão e construção de estratégias práticas voltadas à inovação e ao comércio eletrônico.

A partir da análise comparativa de 30 casos, este artigo busca compreender os avanços, limitações e lições aprendidas no processo de transformação digital das empresas participantes. O foco recai sobre dimensões centrais como mindset digital, estruturas e canais digitais, monitoramento de métricas e integração organizacional, considerando também os impactos percebidos em termos de governança, inovação e sustentabilidade.

O objetivo é demonstrar de que maneira programas de mentoria podem se consolidar como instrumentos eficazes de apoio à transformação digital em MPEs, contribuindo tanto para a prática gerencial quanto para o debate acadêmico sobre o futuro da administração e da inovação. A digitalização é um motor crucial para o empreendedorismo e o crescimento da produtividade, sendo vital para a sobrevivência e expansão dos negócios (Romero & Mammadov, 2024).

As contribuições deste estudo são duplas: no campo científico, oferece evidências empíricas sobre como a transformação digital se manifesta em micro e pequenas indústrias, ampliando o debate sobre inovação em contextos de restrição de recursos; no campo gerencial, apresenta recomendações práticas para gestores e formuladores de políticas públicas que desejam estruturar programas de apoio mais efetivos, ressaltando a importância da mudança cultural, do fortalecimento da governança e da personalização de ferramentas digitais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cultura Digital e Inovação Organizacional em Micro e Pequenas Indústrias

desenvolvimento de um mindset digital tornou-se central para compreender a capacidade de adaptação das organizações no contexto da transformação digital. Westerman, Bonnet e McAfee (2014) argumentam que a mudança de mentalidade antecede a implementação de ferramentas, pois é ela que cria condições favoráveis para a adoção e consolidação de práticas digitais. Em micro e pequenas empresas (MPEs), essa dimensão



adquire ainda maior relevância, uma vez que limitações financeiras e estruturais tornam a disposição cultural um fator decisivo para a evolução ou estagnação da digitalização (Kane et al., 2015). Quando a liderança assume postura aberta à aprendizagem, experimentação e risco calculado, emergem ambientes propícios à inovação incremental e ao aproveitamento de soluções acessíveis; quando predomina resistência em estruturas familiares ou centralizadas, limita-se a capacidade de integrar novas práticas.

A formação desse mindset não é espontânea, mas construída a partir de repertórios adquiridos pelo empreendedor e da interação com ecossistemas de inovação. Programas de mentoria e capacitação assumem papel estratégico ao expor empresários a novos referenciais, metodologias e casos práticos que expandem a visão sobre possibilidades de transformação (Li et al., 2018). A relação entre mindset digital e cultura de dados reforça essa perspectiva, pois a orientação por evidências reduz a dependência de intuições individuais e práticas informais, favorecendo decisões mais estruturadas mesmo em contextos de baixa maturidade tecnológica (Ross, Beath & Sebastian, 2017).

Esse processo exige também lideranças adaptativas (Heifetz & Linsky, 2002), capazes de mobilizar pessoas em cenários de incerteza. Em pequenas indústrias, traduz-se em motivar equipes a testar novos canais de venda, reorganizar rotinas e lidar com ambiguidades trazidas pelas tecnologias. O papel do líder é técnico e simbólico, ao comunicar direção, legitimar o aprendizado com erros e dar segurança psicológica. Em paralelo, a aprendizagem organizacional contínua sustenta ciclos de ajuste, permitindo que a inovação vá além da aplicação de ferramentas e alcance a redefinição de modelos de negócio, processos e identidade organizacional (Argyris & Schön, 1978).

A inovação organizacional, por sua vez, permanece elemento central da competitividade. Desde Schumpeter (1934), ela é vista como recombinação de recursos que rompe rotinas e cria novas possibilidades de crescimento. No contexto digital, amplia-se para processos, produtos e formas de interação com stakeholders (Bharadwaj et al., 2013). Em MPEs, a inovação ocorre majoritariamente de forma incremental (Barann, Hermann & Cordes, 2019), mas é potencializada pela capacidade de absorção de novos conhecimentos (Zahra & George, 2002), pelo engajamento em redes de apoio e pelas parcerias que facilitam acesso a práticas e tecnologias.

As estratégias de cocriação e inovação aberta (Chesbrough, 2003) também desempenham papel relevante, permitindo às pequenas indústrias reduzir custos de aprendizagem e acelerar a implementação de soluções. Essa lógica se articula às capacidades dinâmicas (Teece, 2007), que sustentam a adaptabilidade organizacional. Contudo, barreiras culturais persistem: organizações hierárquicas e avessas ao risco tendem a inovar menos (Damanpour & Schneider, 2006). Nesses casos, o fortalecimento do capital humano — que combina habilidades técnicas, capacidade de gestão e disposição para colaborar — emerge como recurso estratégico (Subramaniam & Youndt, 2005).



A mensuração também é componente essencial da inovação. Davila, Epstein e Shelton (2006) defendem que a inovação deve ser acompanhada de indicadores de desempenho que reduzam incertezas e orientem decisões. Em pequenas indústrias, métricas simples — tempo de resposta, taxa de conversão ou engajamento digital — já contribuem para o aprimoramento contínuo. Nesse sentido, Rogers (2017) propõe que tecnologias digitais reconfiguram cinco domínios interdependentes — clientes, competição, dados, inovação e valor —, oferecendo às MPEs um guia prático de maturidade digital. Essa perspectiva mostra que mindset e inovação não podem ser tratados isoladamente: ambos constituem dimensões integradas que sustentam a capacidade das pequenas indústrias de se reinventarem frente à digitalização, equilibrando eficiência operacional, sensibilidade ao mercado e renovação estratégica.

### 2.3 Governança digital e os desafios da estruturação em pequenos negócios

A transformação digital não se limita à adoção de tecnologias, mas exige que as organizações desenvolvam mecanismos de coordenação, monitoramento e controle que garantam alinhamento estratégico. Esse conjunto de práticas é frequentemente denominado governança digital, conceito que ganhou destaque com o avanço da digitalização dos negócios e a complexificação dos ecossistemas organizacionais. Weill e Woerner (2018) definem a governança digital como a capacidade de distribuir responsabilidades e estabelecer estruturas de decisão que assegurem a criação de valor a partir da tecnologia.

Em micro e pequenas empresas, a governança digital tende a ser pouco estruturada, muitas vezes substituída por processos informais e centralizados na figura do proprietário ou gestor principal. Essa informalidade, embora garanta agilidade em algumas situações, pode comprometer a escalabilidade das iniciativas digitais. De acordo com Peterson (2004), a ausência de mecanismos claros de governança leva à duplicidade de esforços, desalinhamento entre investimentos tecnológicos e objetivos estratégicos, além de maior exposição a riscos.

A literatura também destaca que a governança digital deve incluir mecanismos de monitoramento que permitam avaliar o desempenho das iniciativas de transformação. Nolan e McFarlan (2005) argumentam que, sem métricas adequadas, os gestores tendem a tomar decisões baseadas em percepções subjetivas, o que reduz a efetividade dos projetos digitais. Em pequenas indústrias, a introdução de indicadores simples — como custos de operação digital, engajamento em canais virtuais ou tempo de resposta ao cliente — já representa um avanço importante na formalização de processos.

Outro ponto central é a definição de papéis e responsabilidades na condução da transformação digital. Sambamurthy e Zmud (1999) ressaltam que a governança eficaz se apoia na clareza das atribuições entre líderes, equipes de tecnologia e áreas de negócio. Em MPEs, esse desafio é agravado pela escassez de





especialistas internos, o que exige maior integração entre gestores, consultores externos e programas de apoio.

A governança digital está intrinsecamente relacionada à gestão de riscos. Weill e Ross (2004) destacam que a ausência de mecanismos de governança aumenta a vulnerabilidade a falhas de segurança, interrupções operacionais e desperdício de investimentos. Para pequenas empresas, que possuem recursos limitados, a exposição a esses riscos pode comprometer de forma significativa sua sustentabilidade. A criação de protocolos básicos de segurança da informação e a padronização de rotinas de backup são exemplos de práticas simples, mas eficazes, que fazem parte de uma governança mínima.

A integração entre governança e estratégia organizacional é outro aspecto amplamente discutido. Luftman e Kempaiah (2007) defendem que o alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e objetivos de negócio é uma das principais funções da governança digital. Em micro e pequenas indústrias, isso significa que a adoção de ferramentas digitais deve estar conectada a metas de crescimento, expansão de mercado ou melhoria de processos internos, e não apenas ao uso pontual de softwares.

Estudos também evidenciam a importância da maturidade da governança digital. De Haes e Van Grembergen (2009) propõem modelos de maturidade que avaliam a evolução de organizações desde estágios iniciais, marcados por iniciativas isoladas, até níveis avançados, caracterizados por processos formalizados e integração total entre tecnologia e estratégia. Essa abordagem é relevante para MPEs, pois permite compreender a transformação digital como uma jornada gradual, em que cada etapa deve ser consolidada antes da passagem para níveis mais complexos.

A governança digital também cumpre um papel fundamental no fortalecimento da transparência e accountability. Segundo Tiwana e Konsynski (2010), mecanismos de governança ajudam a legitimar decisões tecnológicas junto a stakeholders internos e externos, garantindo maior confiança e credibilidade. No caso das pequenas indústrias, esse aspecto é particularmente importante para atrair investidores, parceiros e clientes que valorizam práticas de gestão estruturadas.

Além disso, a literatura destaca que a governança digital pode se beneficiar de modelos colaborativos, em que diferentes organizações compartilham experiências e recursos. Práticas de governança interorganizacional, como consórcios de inovação ou associações setoriais, têm se mostrado eficazes para reduzir custos, ampliar o acesso a conhecimento e criar padrões coletivos de digitalização (Markus & Bui, 2012). Para MPEs, essa colaboração é um caminho viável para superar restrições individuais.

Por fim, a governança digital deve ser entendida como um processo dinâmico e adaptativo. A rápida evolução das tecnologias exige que mecanismos de governança sejam flexíveis e capazes de incorporar novos desafios, como inteligência artificial, análise preditiva e segurança cibernética. Em micro e pequenas





empresas, essa adaptabilidade pode significar a diferença entre permanecer em estágios iniciais de maturidade digital ou avançar para modelos mais robustos de integração tecnológica e estratégica.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo é de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, fundamentado no método de estudo de caso comparativo. O objetivo é compreender como micro e pequenas indústrias vivenciam a transformação digital em um programa de mentorias, analisando trajetórias, avanços e limitações a partir de dimensões estratégicas. O estudo de caso é adequado a esse propósito por permitir examinar fenômenos contemporâneos em profundidade, considerando contextos reais nos quais o pesquisador não exerce controle direto (Yin, 2015).

A unidade de análise é composta por 26 micro e pequenas indústrias do Distrito Federal que participaram de um programa estruturado de transformação digital. Essas empresas apresentavam diferentes graus de maturidade tecnológica e pertenciam a setores diversos, o que favoreceu a comparação entre realidades heterogêneas.

Os dados analisados derivaram de múltiplas fontes: relatórios técnicos, diagnósticos de maturidade digital, registros das mentorias e avaliações dos participantes. A triangulação metodológica (Eisenhardt, 1989) possibilitou integrar evidências quantitativas (indicadores de desempenho, escores de maturidade) e qualitativas (percepções de mentores e gestores), fortalecendo a validade dos achados.

A originalidade deste estudo reside na adoção dos seis domínios estratégicos da transformação digital: valor, competição, cultura, dados, mercado e inovação — como categorias analíticas principais. Esses domínios, discutidos no referencial teórico, estruturaram a análise comparativa entre as empresas, permitindo identificar padrões compartilhados e singularidades nas trajetórias de transformação digital.

A análise dos dados foi conduzida por meio de análise temática (Braun; Clarke, 2006), permitindo agrupar evidências em torno dos seis domínios estratégicos. Essa abordagem favoreceu a identificação de convergências, como a percepção de ganhos rápidos com pequenas digitalizações, e de divergências, relacionadas a diferenças setoriais ou ao perfil de liderança.

Tabela 1. Definição e aplicabilidade dos domínios estratégicos

| Domínio           | Definição                                                                                                                       | Aplicação ao caso (MPEs no programa de mentorias)                                                                                                                         |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valor</b>      | Redefinição contínua da proposta de valor oferecida ao mercado, considerando mudanças tecnológicas e expectativas dos clientes. | Analisou-se como as empresas revisaram suas ofertas, agregando canais digitais, serviços complementares e experiências digitais para manter relevância e competitividade. |
| <b>Competição</b> | Reconfiguração das relações competitivas e coopetitivas em um cenário de fronteiras setoriais fluidas.                          | Observou-se o reposicionamento estratégico das indústrias frente a concorrentes digitais e a exploração de plataformas e parcerias para ampliar alcance.                  |
| <b>Cultura</b>    | Transformação de mentalidade organizacional, envolvendo abertura à inovação,                                                    | Foram investigadas mudanças de postura dos gestores e equipes, o enfrentamento de resistências internas                                                                   |



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



|                 |                                                                                                                              |                                                                                                                                                            |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | superação de resistências e adoção de mindset digital.                                                                       | e a incorporação de práticas de aprendizagem contínua.                                                                                                     |
| <b>Dados</b>    | Capacidade de gerar, organizar, interpretar e aplicar dados como ativos estratégicos para a tomada de decisão.               | Avaliou-se a evolução da coleta e uso de dados, desde controles básicos até o emprego de indicadores de desempenho e métricas digitais no apoio à gestão.  |
| <b>Mercado</b>  | Adaptação a novos canais de comercialização, formas de relacionamento e presença digital diante de consumidores conectados.  | Analisou-se a ampliação da presença digital das empresas, a entrada em plataformas de e-commerce e redes sociais, e a diversificação de canais de venda.   |
| <b>Inovação</b> | Capacidade de experimentar, prototipar e implementar mudanças em processos, produtos e modelos de negócio de forma contínua. | Observou-se a adoção de práticas de inovação incremental, testes de novas ferramentas digitais e melhorias nos processos organizacionais e de atendimento. |

Fonte: Autores (2025)

O caráter comparativo do estudo permitiu a construção de padrões analíticos entre casos, possibilitando elaborar proposições teóricas aplicáveis a contextos semelhantes. Conforme Eisenhardt (1989), a comparação de múltiplas unidades fortalece a capacidade de generalização teórica de estudos qualitativos.

#### 4. Resultados e Discussão

A análise comparativa das vinte e seis micro e pequenas indústrias participantes do programa de mentorias revela que a transformação digital se manifesta de maneira heterogênea, mas com padrões claros quando observada a partir dos seis domínios estratégicos. O primeiro deles, o valor, mostrou que as empresas passaram por processos de redefinição de suas propostas diante do mercado. Ainda que partindo de diferentes estágios de maturidade, a maior parte conseguiu perceber que a digitalização não se restringe à adoção de ferramentas, mas implica repensar o que é entregue ao cliente. Foram relatadas mudanças como a inclusão de novos serviços associados aos produtos principais, a ampliação do suporte pós-venda e a adaptação de soluções digitais em canais de comunicação. Essa revisão do valor oferecido fortaleceu a percepção de que a tecnologia pode servir não apenas para reduzir custos, mas também para gerar diferenciação.

No domínio da competição, observou-se que as empresas foram forçadas a reconsiderar suas referências tradicionais de concorrência. A digitalização trouxe à tona a presença de atores assimétricos, como plataformas de comércio eletrônico e startups de nicho, que passaram a disputar atenção e fidelidade dos consumidores. O programa contribuiu para que as indústrias identificassem possibilidades de reposicionamento competitivo, seja explorando canais digitais antes pouco utilizados, seja avaliando modelos de cooperação em marketplaces ou parcerias setoriais. Ainda assim, ficou evidente que muitas empresas ainda se encontram em estágio inicial na compreensão da lógica competitiva em rede, especialmente aquelas mais acostumadas a mercados locais e relações comerciais estabelecidas.



A dimensão da cultura destacou-se como um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas. As mentorias evidenciaram que, em grande parte dos casos, havia resistência inicial à mudança, seja por parte de lideranças acostumadas a processos manuais, seja por colaboradores com baixa familiaridade com tecnologias digitais. Contudo, à medida que pequenos resultados foram alcançados — como maior visibilidade em redes sociais ou ganhos de eficiência em tarefas administrativas —, criou-se um ambiente mais favorável à mudança. A construção de um mindset digital mostrou-se gradual, sustentada por experiências positivas e pelo incentivo de líderes que conseguiram comunicar a importância da digitalização para a sustentabilidade do negócio.

O domínio dos dados revelou grande disparidade entre as empresas. Enquanto algumas já possuíam sistemas mínimos de coleta e organização de informações, outras dependiam quase exclusivamente de registros informais ou anotações manuais. O programa estimulou a adoção de práticas básicas de gestão de dados, como o uso de planilhas estruturadas, a implementação de ferramentas simples de CRM e a definição de indicadores de desempenho. Ainda que incipientes, essas iniciativas representaram avanços significativos, pois possibilitaram uma primeira aproximação com a cultura de decisões baseadas em evidências. Em empresas mais avançadas, já se observou o uso de métricas digitais para monitorar engajamento em canais virtuais e orientar campanhas de marketing.

Em relação ao mercado, as análises mostraram que a digitalização foi mais evidente na abertura de novos canais de comercialização. Muitas empresas ampliaram sua presença em plataformas de e-commerce, intensificaram o uso de redes sociais e implementaram estratégias de marketing digital. Essa diversificação representou não apenas acesso a novos públicos, mas também uma forma de reduzir a dependência de canais tradicionais de venda. Contudo, o desafio da integração entre os canais digitais e físicos ainda se mostrou presente, com dificuldades de padronização de preços, gestão de estoques e manutenção da qualidade do atendimento em ambientes multicanal.

Por fim, no domínio da inovação, observou-se que o programa contribuiu para introduzir práticas de experimentação contínua. Várias empresas relataram a realização de pequenos testes de novos produtos ou campanhas digitais, com base em ciclos curtos de aprendizado. Essa abordagem reduziu o medo do fracasso e reforçou a ideia de que erros podem ser insumos valiosos para o aprimoramento de soluções. Em alguns casos, foi possível identificar inovações incrementais relevantes, como a automação de processos administrativos, a digitalização de etapas de produção e a incorporação de ferramentas de análise de mercado. Ainda que poucas empresas tenham avançado para inovações de caráter mais radical, a criação de rotinas experimentais já representa uma mudança cultural significativa.

De forma integrada, os seis domínios revelam que a transformação digital nas micro e pequenas indústrias do programa ocorre de forma gradual, condicionada por fatores culturais e pela disponibilidade de



recursos, mas potencializada por iniciativas de capacitação e acompanhamento personalizado. A redefinição de valor, o reposicionamento competitivo, a mudança cultural, a apropriação inicial de dados, a diversificação de mercados e a adoção de práticas de inovação incremental configuram um quadro de evolução que, embora ainda incipiente, aponta para trajetórias promissoras de maturidade digital.

Com base nos seis domínios estratégicos da transformação digital — valor, competição, cultura, dados, mercado e inovação —, foi elaborado um quadro síntese que compara a situação inicial das empresas e a evolução observada após o programa de mentorias. O formato “De/Para” permite evidenciar as mudanças mais significativas, tanto em aspectos técnicos quanto culturais, e serve como lente de análise para compreender o avanço da maturidade digital nas micro e pequenas indústrias.

Tabela 2. Evolução das micro e pequenas indústrias no programa de mentorias

| Domínio           | Situação inicial (De)                                                                                                                                       | Situação após mentorias (Para)                                                                                                                                                             |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valor</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta centrada apenas no produto físico.</li> <li>• Pouca clareza sobre diferenciais competitivos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinição da oferta com serviços digitais agregados.</li> <li>• Maior foco em experiência do cliente e valor percebido.</li> </ul>              |
| <b>Competição</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência percebida apenas em nível local/setorial.</li> <li>• Pouca noção de concorrentes digitais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de novos concorrentes em plataformas digitais.</li> <li>• Adoção de estratégias cooperativas (parcerias, marketplaces).</li> </ul> |
| <b>Cultura</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência à mudança e apego a rotinas manuais.</li> <li>• Baixa capacitação digital das equipes.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento gradual de mindset digital.</li> <li>• Maior abertura ao aprendizado e à experimentação.</li> </ul>                               |
| <b>Dados</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros manuais e controles informais.</li> <li>• Ausência de indicadores de desempenho.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de planilhas e CRMs simples.</li> <li>• Definição de métricas básicas (vendas, engajamento, tempo de resposta).</li> </ul>                 |
| <b>Mercado</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença limitada a canais físicos.</li> <li>• Dependência de clientes locais.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserção em redes sociais e e-commerce.</li> <li>• Diversificação de canais de relacionamento e alcance de novos públicos.</li> </ul>             |
| <b>Inovação</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca prática inovadora, foco em repetição de modelos.</li> <li>• Medo do erro como barreira à mudança.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de testes rápidos e protótipos de baixo custo.</li> <li>• Inovação incremental em processos, atendimento e produtos.</li> </ul>            |

Fonte: Autores (2025)

A análise evidencia que o processo de transformação digital das micro e pequenas indústrias não se restringiu a ganhos operacionais pontuais, mas envolveu mudanças em múltiplas dimensões estratégicas. No domínio do valor, a digitalização contribuiu para ampliar a percepção de que a entrega ao cliente vai além do produto físico, incorporando serviços, experiência e canais complementares. Esse reposicionamento é um dos elementos centrais para fortalecer a competitividade em setores tradicionalmente marcados pela padronização e pela disputa por preço.

No domínio da competição, o programa ajudou as empresas a reconhecerem que a concorrência deixou de estar restrita ao mercado local ou setorial. A entrada de plataformas digitais e de novos atores exigiu reposicionamentos estratégicos, levando parte das empresas a explorar parcerias e até modelos cooperativos. Essa percepção amplia a capacidade de adaptação a ecossistemas mais dinâmicos e conectados.



A dimensão da cultura foi talvez a mais sensível, pois revelou resistências iniciais relacionadas a rotinas manuais e à falta de familiaridade com tecnologias digitais. Entretanto, o acompanhamento próximo e a personalização das mentorias estimularam pequenas vitórias que criaram um ciclo positivo de engajamento. Ao final, observou-se maior disposição dos gestores e equipes para experimentar novas ferramentas, sinalizando a formação de um mindset digital em construção.

O eixo dos dados mostrou que a maioria das empresas partiu de práticas rudimentares de controle, mas evoluiu para o uso de planilhas estruturadas, ferramentas simples de CRM e definição de indicadores básicos de desempenho. Essa transição marca o início da incorporação da lógica de gestão orientada por evidências, ainda que em estágio incipiente.

Quanto ao mercado, a digitalização permitiu que as empresas expandissem sua presença para além dos canais físicos, intensificando o uso de redes sociais e, em alguns casos, ingressando em plataformas de e-commerce. Esse movimento foi essencial para reduzir a dependência de clientes locais e abrir novas possibilidades de relacionamento e alcance.

No domínio da inovação, a principal mudança foi a introdução de práticas de experimentação contínua. A realização de testes rápidos, protótipos de baixo custo e inovações incrementais demonstrou que, ainda que limitadas em recursos, as micro e pequenas indústrias podem estruturar processos de aprendizagem organizacional. Essa disposição para experimentar e iterar reforça a capacidade de adaptação em ambientes competitivos voláteis.

De forma integrada, os resultados sugerem que a transformação digital nessas empresas deve ser compreendida como um processo sistêmico, em que avanços em uma dimensão (como dados ou mercado) tendem a retroalimentar mudanças em outras (como cultura e valor). A leitura comparativa mostra que, mesmo em contextos de recursos escassos, a combinação de mentorias, frameworks práticos e acompanhamento personalizado pode impulsionar trajetórias consistentes rumo à maturidade digital.

A análise comparativa das micro e pequenas indústrias evidencia que a transformação digital transcende a simples adoção de ferramentas tecnológicas, configurando-se como um processo sistêmico que envolve dimensões culturais, estratégicas e organizacionais. Esse achado converge com a literatura sobre relatórios de sustentabilidade, que também identifica a necessidade de alinhamento entre práticas técnicas e mudanças estruturais mais profundas (Bebbington & Unerman, 2018). Assim como no caso português, onde a integração entre informação financeira e não financeira ainda se mostra limitada, as MPEs do Distrito Federal enfrentam dificuldades em traduzir a digitalização em estratégias de longo prazo, permanecendo muitas vezes restritas a ganhos pontuais.

Outro ponto relevante diz respeito ao papel das mentorias como instrumentos de mediação cultural e de aceleração da aprendizagem organizacional. Os resultados mostram que a construção de um mindset





digital foi catalisada por pequenas vitórias e pelo incentivo à experimentação incremental. Esse movimento dialoga com os achados de Dumay et al. (2016), que ressaltam a importância de mecanismos de aprendizagem estruturada para reduzir assimetrias de informação e fortalecer a legitimidade das mudanças. Nesse sentido, programas de capacitação funcionam como espaços de legitimação, capazes de reposicionar a digitalização não como imposição externa, mas como oportunidade de criação de valor.

A heterogeneidade observada entre as empresas quanto ao uso de dados e métricas reflete uma lacuna semelhante à encontrada em práticas de disclosure corporativo em contextos internacionais. Enquanto algumas organizações avançaram na incorporação de indicadores básicos de desempenho, outras permanecem dependentes de controles manuais e informais. Tal disparidade remete ao desafio identificado por Clarkson et al. (2008) no campo da sustentabilidade: a transparência e a confiabilidade da informação dependem menos da existência de estruturas regulatórias e mais da capacidade interna de interpretá-las e aplicá-las estrategicamente. Para MPEs, isso significa que a transição para uma cultura de gestão baseada em evidências ainda se encontra em estágio incipiente.

A ampliação da presença digital nos mercados analisados reforça o papel da transformação digital como estratégia de resiliência e diversificação. O ingresso em canais de e-commerce e redes sociais não apenas abriu novas frentes de relacionamento com consumidores, mas também reduziu a vulnerabilidade frente a restrições físicas de comercialização. Esse achado ecoa o argumento de Van Zanten e Van Tulder (2018), segundo os quais a integração a redes mais amplas fortalece a legitimidade e a competitividade organizacional. Entretanto, persistem desafios ligados à integração entre canais físicos e digitais, especialmente no que tange à padronização de preços, à logística e à consistência no atendimento.

Por fim, a análise do domínio da inovação revela que, ainda que limitada a experimentações incrementais, a digitalização induziu mudanças importantes no comportamento organizacional. A adoção de protótipos de baixo custo e ciclos curtos de aprendizagem sugere um deslocamento cultural relevante: a aceitação do erro como parte do processo inovador. Esse movimento converge com a literatura sobre inovação aberta (Chesbrough, 2003), segundo a qual a interação contínua entre atores e ecossistemas amplia a capacidade de geração de valor. Para as MPEs, esse reposicionamento significa uma oportunidade concreta de escapar da lógica de reprodução de modelos tradicionais, construindo trajetórias próprias de maturidade digital.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou que a transformação digital nas micro e pequenas indústrias analisadas ultrapassa a adoção de ferramentas tecnológicas, configurando-se como um processo sistêmico que envolve mudanças no valor entregue, na forma de competir, na cultura organizacional, no uso de dados, na inserção em novos mercados e na inovação contínua.





Os resultados evidenciam que a maturidade digital é gradual e heterogênea, mas pode ser acelerada por programas de apoio estruturados, como as mentorias, que atuaram na sensibilização cultural e no estímulo à experimentação incremental. Essa constatação reforça a perspectiva de Rogers (2017), para quem a transformação digital se concretiza quando os domínios estratégicos são articulados de forma integrada.

Como contribuições, o estudo amplia o debate acadêmico sobre digitalização em contextos de restrição de recursos e oferece subsídios práticos para gestores e formuladores de políticas, destacando a relevância da capacitação, da governança digital e da adoção de métricas simples para orientar decisões. Entre as limitações, ressalta-se a análise de um único programa e a ausência de acompanhamento longitudinal, sugerindo que futuras pesquisas explorem comparações setoriais, geográficas e temporais.

Conclui-se que a digitalização, mesmo com recursos limitados, pode fortalecer a inovação e a sustentabilidade das MPEs, desde que acompanhada de mudança cultural, integração estratégica e práticas de governança orientadas para o longo prazo.

## 6 REFERÊNCIAS

- ADAMS, R. et al. Sustainability-oriented innovation: a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, v. 18, n. 2, p. 180-205, 2016.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BARANN, B.; HERRMANN, A.; CORDES, A. Smart services in small and medium-sized enterprises: a case study-based analysis of challenges and opportunities. *Electronic Markets*, v. 29, p. 1-18, 2019.
- BHARADWAJ, A. et al. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.
- BOCKEN, N. M. P. et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, v. 65, p. 42-56, 2014.
- CHESBROUGH, H. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, v. 17, n. 3, p. 215-236, 2006.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. *Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2006.
- ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014.



ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1998.

GEORGE, G.; MERRILL, R. K.; SCHILLEBEECKX, S. J. D. Digital sustainability and entrepreneurship: how digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Business & Society*, v. 60, n. 2, p. 285-316, 2021.

HEIFETZ, R. A.; LINSKY, M. *Leadership on the line: staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

KANE, G. C. et al. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, v. 14, n. 1, p. 1-25, 2015.

KIRCHHERR, J.; REIKE, D.; HEKKERT, M. Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 127, p. 221-232, 2017.

LI, L.; SU, F.; ZHANG, W.; MAO, J. Digital transformation by SME entrepreneurs: a capability perspective. *Information Systems Journal*, v. 28, n. 6, p. 1129-1157, 2018.

LOZANO, R. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 22, n. 1, p. 32-44, 2015.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, v. 92, n. 11, p. 64-88, 2014.

ROSS, J. W.; BEATH, C. M.; SEBASTIAN, I. M. *Designing digital organizations*. Cambridge: MIT CISR, 2017.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, v. 48, n. 3, p. 241-246, 2005.

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

VERHOEF, P. C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, v. 122, p. 889-901, 2021.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.