

NOVAS PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO: TRANSFORMAÇÕES E TENDÊNCIAS

VOLUME 2

ORGANIZADORA: NHATALLIA LARANJEIRA AMORIM



NOVAS PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO: TRANSFORMAÇÕES E TENDÊNCIAS

VOLUME 2

ORGANIZADORA: NHATALLIA LARANJEIRA AMORIM

EDITORA
OMNIS SCIENTIA



Editora Omnis Scientia

NOVAS PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO: TRANSFORMAÇÕES E TENDÊNCIAS

Volume 2

1ª Edição

RECIFE - PE

2025

EDITOR-CHEFE

Dr. Daniel Luís Viana Cruz

ORGANIZADORA

Me. Nhatallia Laranjeira Amorim

CONSELHO EDITORIAL

Dr. Amâncio António de Sousa Carvalho - ESS-UTAD - Portugal

Dr. Cássio Brancalone - UFFS - Brasil

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva - UEPa - Brasil

Dra. Pauliana Valéria Machado Galvão - UPE - Brasil

Dr. Plínio Pereira Gomes Júnior - UFRPE - Brasil

Dr. Walter Santos Evangelista Júnior - UFRPE - Brasil

Dr. Wendel José Teles Pontes - UFPE - Brasil

EDITORES DE ÁREA - CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Dra. Helga Midori Iwamoto

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva

Dra. Milena Nunes Alves de Sousa

Dr. Thiago Barbosa Soares

ASSISTENTE EDITORIAL

Thialla Larangeira Amorim

IMAGEM DE CAPA

Freepik e Canva

EDIÇÃO DE ARTE

Nhatallia Laranjeira Amorim

REVISÃO

Os autores



Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons – Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.

O conteúdo abordado nos artigos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Lumos Assessoria Editorial

N936

Novas perspectivas da administração : transformações e
tendências : volume 2 [recurso eletrônico] /
organização Nhatallia Laranjeira Amorim. — 1. ed. —
Recife : Omnis Scientia, 2025.
Dados eletrônicos (pdf).

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-284-0269-4

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4

1. Empreendedorismo. 2. Gestão empresarial - Inovações
tecnológicas. 3. Administração de empresas - Aspectos
ambientais. 4. Administração pública. I. Amorim, Nhatallia
Laranjeira.

CDD23: 658.421

I-1512251/1

Bibliotecária: Priscila Pena Machado - CRB-7/6971

Editora Omnis Scientia

Av. República do Líbano, nº 251, Sala 2205, Torre A,
Bairro Pina, CEP 51.110-160, Recife-PE.

Telefone: +55 (87) 9920-5762

editoraomnisscientia.com.br

contato@editoraomnisscientia.com.br



PREFÁCIO

O mundo contemporâneo vive uma aceleração sem precedentes nas dinâmicas organizacionais, impulsionada pela inovação tecnológica, pelos novos arranjos produtivos e pela complexificação das relações sociais e econômicas. Nesse cenário, compreender a Administração requer ir além dos modelos tradicionais, incorporando abordagens que dialogam com a transformação digital, com a ética corporativa, com a sustentabilidade e com as novas formas de gestão pública e privada. “Novas Perspectivas da Administração: Transformações e Tendências – Volume 2” emerge exatamente desse contexto, reunindo estudos que investigam, sob múltiplos olhares, os desafios e as possibilidades que moldam o presente e o futuro da gestão.

Os capítulos que compõem este volume destacam-se pela diversidade metodológica e temática, abrangendo desde análises quantitativas robustas — que avaliam eficiência, desempenho e impactos socioeconômicos — até reflexões críticas sobre governança, empreendedorismo e responsabilidade social. Ao integrar métodos avançados, como modelos estatísticos, análises econométricas e estudos baseados em indicadores oficiais, a obra oferece subsídios fundamentais tanto para pesquisadores quanto para gestores interessados em decisões mais estratégicas, baseadas em evidências. A pluralidade dos temas reforça uma visão ampliada da Administração, compreendida como campo inter e multidisciplinar.

Assim, este livro não apenas apresenta resultados de pesquisas relevantes, mas também convida o leitor a refletir sobre caminhos possíveis para a construção de organizações mais eficazes, éticas e sustentáveis. Cada capítulo contribui para fortalecer a conexão entre teoria e prática, estimulando um olhar crítico e inovador diante das transformações que marcam o século XXI. Que esta obra inspire novos estudos, fomenta debates qualificados e favoreça a formação de gestores sensíveis às demandas contemporâneas, comprometidos com a evolução contínua da Administração.

Dentre os excelentes capítulos que compõem este volume, a Editora Omnis Scientia concede menção honrosa às seguintes contribuições:

CAPÍTULO 3 – CONSIDERAÇÕES SOBRE OS EMPREENDIMENTOS FORMAIS POR GRANDES SETORES ECONÔMICOS NO CEARÁ E EM SANTA CATARINA DE 2022 A 2024.

CAPÍTULO 5 – O EMPREENDEDORISMO FEMININO NA REGIÃO AMAZÔNICA CONSOLIDADO NOS DADOS DO IBGE.

CAPÍTULO 14 – AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA NOS PROGRAMAS DE TRANSFERÊNCIA DE RENDA NOS ESTADOS BRASILEIROS.

SUMÁRIO

ÁREA TEMÁTICA: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

CAPÍTULO 1.....17

MUSEUS DE CIÊNCIA COMO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO SOBRE ACESSIBILIDADE, INCLUSÃO E SUSTENTABILIDADE

Geysa Karla Alves Galvão

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/17-23

CAPÍTULO 2.....24

POLÍTICAS PÚBLICAS DE AGROECOLOGIA: A DISPUTA POLÍTICA E O TRABALHO COMO PRINCÍPIO EDUCATIVO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Ramon Siqueira Camarinho

Jonata Santos Rosa

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/24-31

ÁREA TEMÁTICA: EMPREENDEDORISMO

CAPÍTULO 3.....33

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS EMPREENDIMENTOS FORMAIS POR GRANDES SETORES ECONÔMICOS NO CEARÁ E EM SANTA CATARINA DE 2022 A 2024

Maria Jeanne Gonzaga de Paiva

Keliane Barbosa da Silva

Larissa Ferreira Fernandes

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/33-39

CAPÍTULO 4.....40

EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: DA INOVAÇÃO CLÁSSICA À GESTÃO NEOLIBERAL DO TRABALHO

Ana Maria Araujo da Silva

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/40-49

CAPÍTULO 5.....50
O EMPREENDEDORISMO FEMININO NA REGIÃO AMAZÔNICA CONSOLIDADO NOS DADOS DO IBGE

Sammuel Felipe Chagas de Souza

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/50-62

ÁREA TEMÁTICA: ÉTICA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

CAPÍTULO 6.....64
ÉTICA NAS ESTRUTURAS DE PODER CORPORATIVO: UM OLHAR INTEGRADOR SOBRE TEORIAS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

Hudson Alves Batista

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/64-70

CAPÍTULO 7.....71
ESG NA GESTÃO ORGANIZACIONAL: MUDANÇA ESTRUTURAL OU ESTRATÉGICA?

Letícia Veríssimo da Silva

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/71-80

CAPÍTULO 8.....81
GOVERNANÇA CORPORATIVA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS

Márcio Fernando dos Santos Valadão

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/81-86

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO PÚBLICA

CAPÍTULO 9.....88
GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EDUCACIONAL: DESAFIOS ESTRATÉGICOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Rômulo Bochimpani de Barros

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/88-92

CAPÍTULO 10.....	93
DESEMPENHO OPERACIONAL E SEGURANÇA VIÁRIA EM CONCESSÕES FEDERAIS: ESTUDO DE CASO DA AUTOPISTA LITORAL SUL (2019–2025)	
Larissa Chaves	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/93-99	
 CAPÍTULO 11.....	 100
COMPETÊNCIAS DIGITAIS E LIDERANÇA EDUCACIONAL NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	
Rômulo Bochimpani de Barros	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/100-105	
 CAPÍTULO 12.....	 106
EDUCAÇÃO PÚBLICA INTELIGENTE: GOVERNANÇA DIGITAL E TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM DADOS	
Rômulo Bochimpani de Barros	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/106-110	
 CAPÍTULO 13.....	 111
DIRETRIZES DE MELHORES PRÁTICAS PARA O AUMENTO DE EFICIÊNCIA NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS EM SAÚDE: NOS MUNICÍPIOS MATO- GROSSENSES	
Presline Blum Felipe Storch Damasceno	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/111-120	
 CAPÍTULO 14.....	 121
AValiação DA EFICIÊNCIA NOS PROGRAMAS DE TRANSFERÊNCIA DE RENDA NOS ESTADOS BRASILEIROS	
Presline Blum Felipe Storch Damasceno	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/121-138	

CAPÍTULO 15.....	139
FORMAS DE GOVERNO E REGIMES POLÍTICOS: UMA ANÁLISE À LUZ DO PENSAMENTO DE NORBERTO BOBBIO	
Graziele Moreira Nazário Alves	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/139-147	
CAPÍTULO 16.....	148
BOAS PRÁTICAS ESG APLICADAS À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO DA LITERATURA	
Camila da Silva Carvalho	
Cristina Gomes de Souza	
Marcelo Jasmim Meiriño	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/148-157	
CAPÍTULO 17.....	158
FUNÇÃO SOCIAL DA PROPRIEDADE E GESTÃO URBANA: EXPERIÊNCIAS MUNICIPAIS DE EFETIVAÇÃO DO ESTATUTO DA CIDADE NO BRASIL	
Alba Regina Azevedo Arana	
Julia Gabriela da Cruz Mendes	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/158-167	
CAPÍTULO 18.....	168
IDENTIFICAÇÃO DAS METAS SOCIOAMBIENTAIS PROPOSTAS NOS PLANOS DE GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS QUE IMPLANTARAM A A3P	
João Vitor de Aguiar Paulucio	
Elaine Cristina Gomes da Silva	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/168-176	

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO SOCIAL

CAPÍTULO 19.....178

PLANO DE INOVAÇÃO SOCIAL: O ACESSO DE IMIGRANTES AO MERCADO DE TRABALHO FORMAL EM FLORIANÓPOLIS

Carine Maria Borges da Silveira

Jaskennyi Cabin

Railane Souza de Jesus

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/178-186

CAPÍTULO 20.....187

RISCOS PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO PÓS-PANDEMIA E AS IMPLICAÇÕES DA NR-1 NA GESTÃO DA SAÚDE MENTAL

Larissa Chaves

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/187-195

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

CAPÍTULO 21.....197

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: UM GUIA PRÁTICO DE GENERATIVE ENGINE OPTIMIZATION

Vinicius Henrique Couto dos Santos

Emerson Aparecido Mouco Junior

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/197-209

CAPÍTULO 22.....210

INOVAÇÃO COLABORATIVA: O PAPEL DOS ATORES LOCAIS NA CONSOLIDAÇÃO DO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO DE COLATINA/ES

Tainah Pagung Lima

Paulo Ferrare Ramos

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/210-219

CAPÍTULO 23.....	220
CIDADES INTELIGENTES OU SOCIEDADE DIGITALIZADA: UMA ANÁLISE CRÍTICA DA HIPERCONECTIVIDADE E SEUS RISCOS	
Audrey Mendonça Scalfoni	
Paulo Ferrare Ramos	
Estela Bezerra de Almeida	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/220-225	
 CAPÍTULO 24.....	 226
A TRANSFORMAÇÃO DA SOCIEDADE CONECTADA: UMA ANÁLISE SOBRE O IMPACTO DA INTERNET DAS COISAS NOS SURGIMENTOS DE NOVOS MODOS DE VIVER	
Estela Bezerra de Almeida	
Paulo Ferrare Ramos	
Audrey Mendonça Scalfoni	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/226-231	
 CAPÍTULO 25.....	 232
POKÉMON GO COMO TECNOLOGIA INOVADORA PARA O COMPORTAMENTO URBANO E O CONSUMO DIGITAL	
Igor Arnaldo Soares de Alencar	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/232-241	
 CAPÍTULO 26.....	 242
INTELIGÊNCIAARTIFICIAL: CENÁRIOS FUTUROS E OPORTUNIDADES DE CARREIRA	
Márcio Fernando dos Santos Valadão	
DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/242-247	

CAPÍTULO 27.....249

APOSENTAMORFOSE: AS TRANSFORMAÇÕES DOS DOCENTES DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA TRANSIÇÃO PARA A APOSENTADORIA

Emanoel Marcio da Silva Rodrigues

Maria Diana Bruno dos Santos

Rafael Menezes de Sousa

Maria de Fátima Oliveira Braga

Francisca Naiara de Sousa Viana

Josilene Araújo Monteiro

Márcia da Silva Rodrigues

Francisco Vitor Sousa Lemos

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/249-258

CAPÍTULO 28.....259

O AGRONEGÓCIO E SUAS INTERFACES COM A PERCEPÇÃO DE CONSUMIDORES SOBRE O CONSUMO DE CARNE DE FRANGO ALIMENTADO COM INSETOS

Dyllmar Alves de Sousa

Júlio César da Silva

Diego Fialho da Silva

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/259-266

CAPÍTULO 29.....267

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE EVENTOS

Crislane Reis Soares

Luana Martins Oliveira

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/267-276

CAPÍTULO 30.....	277

UMA PERSPECTIVA ATUAL DA GESTÃO ESCOLAR

Alexandre Barreto de Oliveira

Jardelino Menegat

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/277-287

CAPÍTULO 31.....	288

GESTÃO DE PROCESSOS E QUALIDADE: EXPERIÊNCIA PRÁTICA NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA BASEADO NA NORMA ISO 9001:2015

Rebeca Travassos Praia

Carlos Célio Sousa da Cruz

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/288-294

CAPÍTULO 32.....	295

COMPREENSÃO DO TERMO “TRABALHO” NO CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Jonata Santos Rosa

Ramon Siqueira Camarinho

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/295-301

CAPÍTULO 33.....	302

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO DOS DESAFIOS E VIVÊNCIAS GERENCIAIS

Lucas Pureza Silva

Fabiana Custódio e Silva

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/302-309

CAPÍTULO 34.....	310

AS AÇÕES ANTIRRACISTAS PRESTADAS NO ÂMBITO DA GESTÃO PÚBLICA: O E-SUS AB, A PRODUÇÃO DE INVISIBILIDADES E CAMINHOS PARA A EQUIDADE RACIAL

Ialisson da Silva Araújo

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/310-317

CAPÍTULO 35.....318

INTERDISCIPLINARIDADE EM ADMINISTRAÇÃO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Andréa Karla Travassos de Lima

Arthur Henrique Farias dos Santos

Ana Lúcia Neves de Moura

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/318-328

CAPÍTULO 36.....329

**MELHORIA CONTÍNUA E CULTURA DE EXCELÊNCIA: A TRANSFORMAÇÃO DA
ROTINA EM MAGIA POR MEIO DA GESTÃO DE PROCESSOS E PESSOAS**

Fábia Cristina Tavares Quintanilha

DOI: 10.47094/978-65-284-0269-4/329-334

ÁREA TEMÁTICA: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**MUSEUS DE CIÊNCIA COMO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO SOBRE
ACESSIBILIDADE, INCLUSÃO E SUSTENTABILIDADE**

Geysa Karla Alves Galvão¹.

Universidade de Pernambuco (UPE), Recife, Pernambuco.

RESUMO: Este artigo analisa os museus de ciência sob a ótica de organizações sociais, cujo papel transcende a mera guarda de acervos. Partindo deste pressuposto, o estudo explora como essas instituições respondem aos desafios contemporâneos da acessibilidade, inclusão e sustentabilidade. O objetivo é discutir como a gestão dessas dimensões sociais é fundamental para que os museus cumpram sua função na sociedade. A pesquisa, fundamentada em uma revisão de literatura e complementada por estudos de caso, utiliza fontes acadêmicas e institucionais para analisar os conceitos e as práticas que definem um museu socialmente responsável. Os resultados evidenciam que a superação de barreiras físicas e atitudinais, alinhada a uma operação sustentável e inovadora, é um imperativo para a legitimidade e relevância dessas organizações, reforçando a importância do engajamento comunitário sob o lema “Nada sobre nós, sem nós”.

PALAVRAS-CHAVE: Museus de Ciência. Acessibilidade. Sustentabilidade.

**SCIENCE MUSEUMS AS SOCIAL ORGANIZATIONS: A STUDY ON ACCESSIBILITY,
INCLUSION AND SUSTAINABILITY**

ABSTRACT: This article analyzes science museums from the perspective of social organizations, whose role transcends the mere custody of collections. Based on this assumption, the study explores how these institutions respond to the contemporary challenges of accessibility, inclusion, and sustainability. The objective is to discuss how the management of these social dimensions is fundamental for museums to fulfill their function in society. The research, based on a literature review and complemented by case studies, uses academic and institutional sources to analyze the concepts and practices that define a socially responsible museum. The results show that overcoming physical and attitudinal barriers, aligned with sustainable and innovative operations, is an imperative for the legitimacy and relevance of these organizations, reinforcing the importance of community engagement under the motto “Nothing about us, without us”.

KEYWORDS: Science Museums. Accessibility. Sustainability.

INTRODUÇÃO

Os museus modernos consolidaram-se como organizações complexas, dotadas de estrutura administrativa e profunda responsabilidade social. Superando a visão clássica que os restringia a meros depositários de objetos e templos de contemplação, eles se afirmam

hoje como “plataformas de diálogo” a serviço da sociedade, com a missão fundamental de preservar, pesquisar e comunicar o patrimônio de um povo. No Brasil, um campo que abrange mais de 3.800 instituições, essa função organizacional é amparada por uma sólida estrutura legal, como o Estatuto dos Museus, que os posiciona explicitamente como agentes de transformação social. Essa evolução representa uma mudança paradigmática na museologia contemporânea, que passa a reconhecer os museus não apenas como guardiões de coleções, mas como espaços dinâmicos de produção e disseminação de conhecimento, mediadores culturais e promotores indispensáveis da cidadania.

Dentro deste universo, os museus de ciência emergem com uma missão particular e de crescente importância: atuar como potentes ferramentas de educação não formal e de alfabetização científica para a população em geral. Em uma sociedade cada vez mais atravessada por avanços tecnológicos e debates científicos complexos, a capacidade dessas instituições de traduzir a ciência e fomentar o pensamento crítico é crucial. No entanto, para que essas organizações cumpram efetivamente sua função social, precisam enfrentar um obstáculo histórico e estrutural: a exclusão.

Análises de público demonstram que, apesar dos avanços, o perfil de frequentadores ainda se concentra em uma parcela socioeconômica privilegiada, revelando a persistência de barreiras simbólicas, econômicas e geográficas que afastam a maior parte da população. De forma ainda mais contundente, essa exclusão se manifesta na ausência de condições adequadas de acesso para os mais de 45 milhões de brasileiros com algum tipo de deficiência, registrados no Censo de 2010. A falha em garantir o direito de acesso a uma parcela tão significativa da sociedade representa um questionamento direto ao propósito democrático e à missão pública fundamental dessas organizações.

Somam-se a esses desafios históricos as pressões do século XXI. Os museus de ciência enfrentam a necessidade urgente de se reinventarem em um contexto de intensas transformações digitais e de uma demanda social crescente por sustentabilidade ambiental. Isso exige a adoção de novas abordagens de gestão que não tratem esses temas de forma isolada, mas que integrem inovação tecnológica, práticas de ecoeficiência e ações educativas radicalmente inclusivas. É nesse complexo cenário que a gestão articulada da acessibilidade, inclusão e sustentabilidade deixa de ser uma opção e se torna um imperativo para a própria relevância e legitimidade dessas instituições.

OBJETIVO

Diante do cenário em que os museus de ciência são reconhecidos como organizações sociais complexas, mas que ainda enfrentam desafios históricos de exclusão e novas demandas por sustentabilidade, este artigo tem como objetivo central analisar como a gestão integrada dos pilares da acessibilidade, inclusão e sustentabilidade se torna um fator decisivo para a legitimidade e relevância social dessas instituições no século XXI. Para tanto, o estudo busca realizar uma revisão aprofundada da literatura e uma análise de casos emblemáticos, a fim de discutir como esses três conceitos, quando interligados,

redefinem a missão, a governança e a operação cotidiana dos museus, impulsionando sua transformação em espaços de conhecimento que sejam verdadeiramente democráticos, socialmente responsáveis e comprometidos com a construção de futuros mais justos e sustentáveis.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa e natureza exploratória, delineada para investigar em profundidade o papel dos museus de ciência como organizações sociais. A abordagem qualitativa foi escolhida por sua adequação para mapear e analisar o conhecimento produzido sobre o tema, permitindo a identificação de conceitos-chave, debates teóricos e lacunas na produção acadêmica. Para alcançar os objetivos propostos, foi adotado um desenho metodológico híbrido, que articula uma revisão integrativa da literatura com uma análise de casos múltiplos.

A primeira fase da investigação consistiu na revisão integrativa, realizada por meio de uma prospecção sistemática de fontes bibliográficas e documentais publicadas entre 2005 e 2024. Esta etapa envolveu uma busca exaustiva em artigos científicos indexados em bases de dados especializadas de ampla circulação (Scielo, Web of Science, Scopus), além de livros, teses, dissertações, legislação pertinente e publicações institucionais. A busca foi orientada por descritores controlados e não-controlados, combinados com operadores booleanos, incluindo: “museus e inclusão”, “gestão de museus”, “acessibilidade museológica”, “museus e sustentabilidade”, “função social dos museus”, “acessibilidade em museus”, “inclusão social em museus” e “sustentabilidade em museus”.

A segunda etapa compreendeu a seleção e organização do material, aplicando critérios de inclusão e exclusão predefinidos. Foram incluídos estudos empíricos e teóricos que abordassem pelo menos um dos três pilares temáticos (acessibilidade, inclusão ou sustentabilidade) no contexto de museus de ciência, publicados em português, inglês ou espanhol. Os critérios de exclusão abrangeram publicações fora do período delimitado, estudos não revisados por pares e artigos que não tratassem especificamente de museus de ciência.

A terceira etapa foi dedicada à análise crítica e à síntese interpretativa do conteúdo, empregando a técnica de análise temática de Bardin (2011). O processo analítico seguiu as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, o que permitiu identificar padrões, contradições e consensos na literatura, contextualizando o papel dos museus como organizações sociais e aprofundando os conceitos de acessibilidade, inclusão e sustentabilidade.

Para complementar e triangular os achados da revisão teórica, a pesquisa incorporou a análise de dois estudos de caso ilustrativos: o Espaço Ciência em Pernambuco e o Museu de Astronomia e Ciências Afins (MAST) no Rio de Janeiro. A seleção destes casos foi orientada pelo critério de tipicidade, dado o reconhecimento institucional de ambos como centros de excelência em educação não formal e agentes propulsores da sustentabilidade

e inclusão em seus contextos. A análise foi desenvolvida a partir de fontes secundárias, como relatórios anuais, sites institucionais, projetos educativos e publicações técnicas, permitindo examinar como os pilares teóricos discutidos são operacionalizados na prática museal. Esta abordagem metodológica híbrida, conforme preconiza Yin (2016), possibilita uma compreensão abrangente do fenômeno estudado, articulando perspectivas teóricas com evidências empíricas contextuais, o que amplia a robustez e a aplicabilidade dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para compreender os museus como organizações sociais, é preciso aprofundar os conceitos que definem suas responsabilidades contemporâneas. O entendimento sobre acessibilidade, por exemplo, passou por uma profunda transformação. O que antes se limitava à dimensão física, hoje é um conceito multidimensional, consolidado pela Lei Brasileira de Inclusão. Sarraf (2008) define a acessibilidade museológica como a condição que permite a fruição por qualquer pessoa, o que exige atenção às suas múltiplas dimensões: física/arquitetônica, comunicacional (Libras, audiodescrição), atitudinal (preparo da equipe) e programática (inclusão como valor institucional). A superação de barreiras físicas é considerada apenas o primeiro passo para uma inclusão efetiva, que demanda uma transformação cultural mais profunda, guiada pelo princípio “Nada sobre nós, sem nós”. Este lema afirma o direito das pessoas com deficiência ao protagonismo na criação das políticas que as impactam, rompendo com o paradigma assistencialista (SASSAKI, 2007).

Paralelamente a esse movimento pela inclusão, a sustentabilidade emergiu como um pilar indispensável na gestão de museus, integrando responsabilidade ambiental, econômica e social (FUNARI, 2021). Essa preocupação evoluiu de uma fase inicial e interna, a do “Museu Verde” (BROPHY; WYLIE, 2008), para um diálogo com desafios globais, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (GARRETT; ALMEIDA, 2023). Atualmente, a vanguarda desse pensamento é representada pelos “Museus Regenerativos”, que buscam ativamente curar a relação entre a sociedade e o meio ambiente, atuando como “cuidadores” do território em conjunto com a comunidade (LETELIER, 2024; JANES; SANDELL, 2019). Esta perspectiva regenerativa amplia o conceito de sustentabilidade, incorporando uma abordagem sistêmica que reconhece as interconexões entre justiça social, equidade e preservação do patrimônio cultural. Fica evidente, portanto, que a responsabilidade de um museu contemporâneo se manifesta na intersecção desses eixos, pois um futuro sustentável deve ser, por definição, um futuro inclusivo.

À luz desses conceitos, a revisão da literatura evidenciou que a acessibilidade museológica, de fato, expandiu-se para dimensões comunicacionais, atitudinais e programáticas, consolidando-se como um direito que exige protagonismo dos públicos envolvidos. O estudo de caso do Espaço Ciência, em Pernambuco, reforçou essa perspectiva, ao demonstrar práticas concretas como o programa Ciência Móvel, que descentraliza a difusão científica para mais de 90% dos municípios do estado. De forma semelhante, o

Museu de Astronomia e Ciências Afins (MAST), no Rio de Janeiro, demonstrou que políticas inclusivas como o projeto “Inclusão no MAST” e o uso de tecnologias digitais acessíveis têm sido fundamentais para ampliar o acesso a públicos historicamente marginalizados.

Conforme demonstram os resultados, a busca pela plena acessibilidade e por uma inclusão efetiva permanece não apenas como um desafio central, mas como um campo em disputa e contínua construção para os museus de ciência no Brasil. Quando as práticas são alinhadas ao lema “Nada sobre nós, sem nós”, elas deixam de ser assistencialistas e passam a fortalecer a cidadania cultural, corroborando os pressupostos de Sassaki (2007). A atuação descentralizada do Ciência Móvel (PE) e do planetário móvel (MAST) exemplificam como a inclusão pode ser territorializada, rompendo barreiras geográficas e sociais. A análise demonstra que a efetiva integração dos pilares de acessibilidade, inclusão e sustentabilidade exige uma transformação paradigmática na gestão museal, envolvendo a adoção de modelos de governança participativa e a reestruturação de programas educativos. A integração entre acessibilidade, inclusão, sustentabilidade e inovação constitui um modelo de gestão capaz de ampliar a relevância social dos museus. Contudo, persistem desafios estruturais significativos, incluindo a precariedade de recursos financeiros, a carência de profissionais especializados e a descontinuidade de políticas públicas. Superar esses obstáculos exigirá maior articulação entre as instituições museais, universidades e órgãos governamentais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou os museus de ciência como organizações sociais complexas, com foco nos pilares da acessibilidade, inclusão e sustentabilidade, e conclui que estes não são eixos independentes, mas dimensões interdependentes e indissociáveis da missão institucional de construir um museu que seja socialmente legítimo e verdadeiramente público. Um museu não pode ser considerado sustentável se negligencia a inclusão social, assim como a inclusão plena é inatingível sem garantir a acessibilidade em suas múltiplas formas. Portanto, a articulação estratégica dessas áreas emerge como o principal desafio e, ao mesmo tempo, a mais importante vocação para a administração museológica contemporânea.

As implicações práticas desta conclusão são diretas e exigem uma reavaliação dos modelos de gestão vigentes. Para os gestores, aponta-se a necessidade urgente de superar modelos departamentalizados e fragmentados, nos quais cada pilar é tratado de forma isolada. É imperativo promover uma cultura organizacional integrada, que incorpore a acessibilidade, a inclusão e a sustentabilidade como valores transversais em todas as suas ações, desde o planejamento expográfico e as práticas curatoriais até a formação de equipes e as políticas de comunicação.

Como contribuição principal, este estudo reforça a necessidade de desenvolver e adotar modelos de gestão museológica que sejam sistêmicos e capazes de integrar, de forma transversal, a inclusão, a acessibilidade e a sustentabilidade em todas as dimensões

administrativas. Contudo, reconhece-se como limitação o caráter teórico e exploratório da pesquisa, baseada em revisão de literatura e na análise de dados secundários dos estudos de caso, o que restringe uma análise empírica mais aprofundada das barreiras e facilitadores desse processo.

Diante disso, para avanços futuros, recomenda-se fortemente a realização de pesquisas de campo multi-casos, que possam mapear e comparar os desafios práticos e os modelos de sucesso na implementação integrada destes pilares em diferentes contextos de museus de ciência no Brasil. Adicionalmente, são necessários estudos de recepção, com abordagens quantitativas e qualitativas, que não apenas meçam o impacto dessas práticas na diversificação de públicos, mas que também avaliem a qualidade da experiência e o engajamento dos visitantes. Por fim, sugere-se o desenvolvimento de projetos de pesquisa-ação, nos quais acadêmicos e profissionais de museus colaborem na construção e avaliação de novas ferramentas de gestão integrada, gerando conhecimento prático e aplicável para todo o setor.

Acredito que a implementação dessas recomendações poderá catalisar uma transformação significativa, contribuindo para a consolidação de uma museologia brasileira mais inclusiva, sustentável e socialmente relevante, plenamente alinhada com os princípios democráticos de acesso à cultura científica e de valorização da imensa diversidade cultural do país.

REFERÊNCIAS

- ABREU, W. V. de; NORBERTO ROCHA, J.; SANTOS, W. L. P. dos; CARVALHO, G. S. **Acessibilidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência em Museus de Ciências: Revisão da Literatura**. Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências, v. 19, p. 795-817, 2019.
- ALVES, A. S.; MACIEL, M. B. S.; AMADOR, K. A. S. **O museu como espaço propulsor para a sustentabilidade: uma análise sobre o museu Espaço Ciência**. In: ENCONTRO DE PESQUISAS E PRÁTICAS EM EDUCAÇÃO, 8., 2019, Natal. Anais [...]. Natal: EDUFRRN, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 7 jul. 2015.
- BROPHY, S. S.; WYLIE, E. **The Green Museum: A Primer on Environmental Practice**. Abingdon: Routledge, 2008.
- FUNARI, P. P. **Museus e Sustentabilidade no Brasil**. São Paulo: Annablume, 2021.
- GARRETT, R.; ALMEIDA, C. **Museus e ODS: Análise de Casos Brasileiros**. Museologia & Interdisciplinaridade, v. 12, n. 23, p. 45-67, 2023.
- JANES, R. R.; SANDELL, R. **Museum Activism**. Abingdon: Routledge, 2019.
- SARRAF, V. P. **Reabilitação do museu: políticas de inclusão cultural por meio da**

acessibilidade. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SASSAKI, R. K. **Nada sobre nós, sem nós: da integração à inclusão – Parte 1.** Revista Nacional de Reabilitação, São Paulo, ano X, n. 57, p. 8-16, jul./ago. 2007.

POLÍTICAS PÚBLICAS DE AGROECOLOGIA: A DISPUTA POLÍTICA E O TRABALHO COMO PRINCÍPIO EDUCATIVO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Ramon Siqueira Camarinho¹;

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas - (IFSULDEMINAS),
Poço de Caldas, Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/4913566050811407>

Jonata Santos Rosa².

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - (IFBA), Salvador, Bahia.

<http://lattes.cnpq.br/3368273291321402>

RESUMO: Esse estudo investiga a articulação das políticas públicas de agroecologia com a educação profissional e tecnológica (EPT), a partir da compreensão do trabalho como categoria fundante na formação humana. O debate central é construído partindo de uma perspectiva crítica que analisa a ruptura metabólica entre sociedade e natureza, causada pelo modelo hegemônico do agronegócio. A agroecologia é apresentada como uma ciência, uma prática e um movimento social que propõe a revalorização do trabalho camponês e o restabelecimento de um metabolismo sustentável. A pesquisa explora o histórico e a institucionalização da agroecologia no Brasil, desde o movimento da agricultura alternativa até a promulgação da Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (PNAPO). Por fim, são analisadas as disputas políticas em torno desses dispositivos legais, apontando a urgência de uma EPT que promova a formação crítica e emancipadora diante das contradições do capital.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Profissional e tecnológica. Desenvolvimento Sustentável. Trabalho. Ruptura Metabólica.

PUBLIC POLICIES ON AGROECOLOGY: THE POLITICAL DISPUTE AND WORK AS AN EDUCATIONAL PRINCIPLE IN VOCATIONAL AND TECHNOLOGICAL EDUCATION

ABSTRACT: This study investigates the articulation of public policies on agroecology with vocational and technological education (VTE), starting from an understanding of work as a fundamental category in human development. The central debate is constructed from a critical perspective, analyzing the metabolic rift between society and nature caused by the hegemonic agribusiness model. Agroecology is presented as a science, practice, and social movement that proposes the revaluation of peasant labor and the reestablishment of a sustainable metabolism. The research explores the history and institutionalization of agroecology in Brazil, from the alternative agriculture movement to the promulgation of the National Policy on Agroecology and Organic Production (PNAPO). Finally, the political

disputes surrounding these legal instruments are analyzed, highlighting the urgency of a VTE that promotes critical and emancipatory training in the face of the contradictions of capital.

KEYWORDS: Vocational and technological education. Sustainable development. Work. Metabolic disruption.

INTRODUÇÃO

A relação entre o ser humano e a natureza é essencial para a constituição do ser social, sendo o homem diretamente dependente dela para sua existência e para a extração dos recursos necessários à manutenção e ao desenvolvimento da sociedade. Para explicar essa relação intrínseca, Karl Marx elabora o conceito de metabolismo entre o ser humano e a natureza, entendido como um conjunto de relações de transformação e troca. Essa mediação metabólica, tipicamente humana, ocorre por meio do trabalho, uma atividade teleológica¹ que transforma o ambiente e, simultaneamente, o próprio homem. O trabalho, portanto, permitiu o avanço social, mas também produziu mazelas sociais e a desregulação do metabolismo natural, típicas da sociedade capitalista. Diante dessa crescente desregulação, a lógica hegemônica de produção é questionada. Marx (1982) discute a relação do capital com essa natureza necessária, alertando que:

E todo progresso da agricultura capitalista significa progresso na arte de despojar não só o trabalhador, mas também o solo; e todo aumento da fertilidade da terra num tempo dado significa esgotamento rápido das fontes duradouras dessa fertilidade. [...] A produção capitalista, portanto, só desenvolve a técnica e a combinação do progresso social de produção, exaurindo as fontes originais de toda riqueza: a terra e o trabalhador (MARX, 1982, p. 578-579).

Em contraposição a essa ruptura metabólica e à hegemonia do agronegócio, que visa a alta produção e o ganho de capital, a agroecologia surge como uma resposta, retomando a ligação ontológica entre o ser humano e a natureza. Enquanto campo científico e político, a agroecologia propõe um novo paradigma agrícola baseado na diversidade, na sustentabilidade e na transformação conjunta. Essa alternativa é crucial para enfrentar as crises socioambientais e econômicas geradas pelo modelo de agricultura convencional, amplamente promovido após a “Revolução Verde”. O legado desse modelo é evidenciado por dados alarmantes no contexto brasileiro, como o elevado consumo de agroquímicos tóxicos.

1- O conceito de “atividade teleológica” (ou pôr teleológico) refere-se à capacidade ontológica fundamental do ser humano de antecipar idealmente, na consciência, o resultado de sua ação antes de realizá-la materialmente. Diferentemente da atividade instintiva dos animais, o trabalho humano é guiado por uma finalidade prévia que orienta a escolha dos meios e a execução do processo. Esta categoria é central na obra de Karl Marx, que a utiliza para distinguir o pior arquiteto da melhor abelha, e é aprofundada por György Lukács, que identifica no trabalho o modelo de toda práxis social e o momento de ruptura com a causalidade puramente natural.

A escolha da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) como campo de análise justifica-se por sua vocação para a formação humana integral e sua capacidade de articular o trabalho, a ciência e a cultura. A EPT possui, portanto, o potencial de ser um espaço para o desenvolvimento e a disseminação de saberes agroecológicos, atuando na formação crítica sobre a importância das políticas públicas voltadas à sustentabilidade e à justiça social.

OBJETIVO

Identificar as principais políticas públicas voltadas para a agroecologia no Brasil e investigar de que modo as diretrizes legais e institucionais voltadas para a agroecologia e produção orgânica têm sido (ou não) incorporadas no campo da EPT, analisando a interface entre o debate político e a formação. Com base na problemática da ruptura metabólica², da hegemonia do agronegócio e do potencial da EPT, a pesquisa se volta às seguintes questões norteadoras:

- Dado o contexto de ruptura metabólica e da hegemonia do agronegócio, questiona-se: como as políticas públicas de agroecologia têm sido articuladas com os processos formativos da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no panorama nacional?
- Quais são os limites e as possibilidades dessa articulação no campo da EPT?

METODOLOGIA

O presente capítulo adota a abordagem dialética, em conformidade com os fundamentos epistemológicos da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Para atingir os objetivos propostos, utiliza-se a metodologia de pesquisa documental e bibliográfica com abordagem qualitativa descritiva.

O primeiro procedimento metodológico consiste no levantamento bibliográfico, visando identificar e analisar obras publicadas, artigos científicos, teses e dissertações que tratam da temática. Para Gil (2002), esse tipo de pesquisa é desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Severino (2007) reforça que a pesquisa bibliográfica utiliza dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores, tornando os textos fontes dos temas a serem investigados.

O segundo procedimento empregado é a pesquisa documental. Diferentemente da bibliográfica, essa etapa debruça-se sobre materiais que ainda não receberam tratamento analítico aprofundado, como legislações e documentos oficiais.

2- O conceito de “ruptura metabólica” (ou falha metabólica) descreve a interrupção do ciclo de intercâmbio material (Stoffwechsel) entre a sociedade humana e a natureza, provocada pelo modo de produção capitalista. Marx observou que a concentração da população nas cidades e a lógica da agricultura industrial impedem o retorno dos nutrientes consumidos (na forma de alimentos e fibras) ao solo, causando simultaneamente a exaustão da fertilidade da terra no campo e a poluição nos centros urbanos. Esse conceito foi sistematizado contemporaneamente por John Bellamy Foster para explicar as crises ecológicas atuais.

O corpus documental deste estudo inclui a análise de normativas federais, especificamente a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (PNAPO) e a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA).

A análise dos dados foi realizada de forma comparativa e crítica, confrontando as diretrizes legais com a literatura especializada sobre a hegemonia do agronegócio e as disputas políticas. Esse movimento analítico busca compreender as lacunas e as potencialidades para uma agroecologia efetivamente articulada com a formação humana integral na EPT.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos documentos e da bibliografia selecionada revela que a articulação entre as políticas de agroecologia e a EPT é atravessada por disputas estruturais sobre o modelo de desenvolvimento agrário e educacional. Apresentam-se a seguir os eixos fundamentais dessa discussão: a centralidade do trabalho na formação humana, o antagonismo entre os modelos produtivos e a institucionalização das políticas públicas.

O Trabalho como Princípio Educativo e a Formação Humana

A pesquisa parte da compreensão ontológica de que a relação entre homem e natureza é constitutiva do ser social. Marx (2004) define essa relação através do conceito de metabolismo, uma condição imutável da existência humana: “Essa é a eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, vida humana”.

Essa mediação ocorre pelo trabalho. Antunes (2005) reforça que o trabalho é o processo onde o homem regula e controla seu metabolismo com a natureza, pondo em movimento as forças naturais de sua corporalidade. Contudo, na sociedade capitalista, esse processo metabólico sofre uma ruptura e o trabalho assume uma forma alienada, onde a natureza é vista apenas como recurso a ser explorado até a exaustão.

No campo educacional, essa alienação se reflete na dualidade histórica entre uma formação propedêutica para as elites e uma formação instrumental para a classe trabalhadora. Saviani (2011) argumenta que o trabalho deve ser o princípio educativo fundamental, não como mero treinamento para o mercado, mas como elemento central na formação do sujeito histórico capaz de compreender e transformar sua realidade. Nesse sentido, a EPT apresenta-se como espaço estratégico de superação dessa dualidade. A formação integrada, conforme Ciavatta (2003), pressupõe a unidade entre trabalho, ciência e cultura. Frigotto e Araújo (2018) complementam que, sob a perspectiva da integração, a utilidade dos conteúdos não deve ser concebida na ótica imediata do mercado, mas tendo como referência a utilidade social e a transformação da sociedade.

Hegemonia do Agronegócio e Resistência Agroecológica

A discussão sobre a formação na EPT não ocorre em um vácuo, mas em um território disputado por modelos antagônicos de agricultura. De um lado, o agronegócio,

consolidado pela “Revolução Verde³”, caracteriza-se pelo uso intensivo de insumos químicos e mecanização. Esse modelo gerou uma dependência alarmante de agrotóxicos e fertilizantes, resultando em degradação ambiental significativa e impactos na saúde pública. Dados do IBAMA (2023) indicam que a venda de agroquímicos tóxicos das classes I, II e III somam mais de 98% do consumo agrário nacional, conforme demonstrado no abaixo.

CLASSES	%
Classe I – produto altamente perigoso ao meio ambiente	2,43
Classe II – produto muito perigoso ao meio ambiente	40,9
Classe III – produto perigoso ao meio ambiente	54,93
Classe IV – produto pouco perigoso ao meio ambiente	1,73

Adaptado pelos autores com base em IBAMA 2023.

Em contraposição a esse cenário de degradação, a agroecologia emerge não apenas como técnica, mas como ciência, prática e movimento social. Ela propõe um novo paradigma baseado na diversidade e na transformação conjunta visando o desenvolvimento sustentável. Schmitt (2016) destaca que os modelos agroecológicos buscam equacionar o aumento da produtividade com a justiça social e a redução dos impactos ambientais, considerando o equilíbrio metabólico vital para a manutenção da vida na terra.

Políticas Públicas: Institucionalização, Lacunas e Disputas na EPT

A materialização da agroecologia como política pública no Brasil é fruto de uma longa trajetória de movimentos sociais iniciada nos anos 1980. Esse processo culminou na institucionalização de marcos legais que tentam induzir a transição agroecológica. Com destaque para a Política Nacional de Educação Ambiental (Lei 9.795/1999), que define a educação ambiental como componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente de forma articulada em todos.

Os níveis e modalidades, incluindo a EPT. Mais especificamente, o Decreto nº 7.794/2012 instituiu a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (PNAPO), estabelecendo explicitamente a “formação profissional e a educação” como instrumentos essenciais para sua consolidação. A PNAPO visa fortalecer a produção orgânica e de base agroecológica, criando estruturas como o CNAPO para garantir a participação social.

3- O termo “Revolução Verde” refere-se ao ciclo de inovações tecnológicas implementadas na agricultura global, intensificado a partir das décadas de 1960 e 1970. O modelo baseou-se na modificação genética de sementes (híbridos de alto rendimento), na mecanização intensiva do solo e, fundamentalmente, na dependência do “pacote tecnológico” composto por fertilizantes sintéticos e agrotóxicos. Embora tenha elevado os índices de produtividade física, esse paradigma é criticado pela agroecologia por ter promovido a concentração fundiária, a erosão da biodiversidade e a ruptura dos ciclos naturais de fertilidade, consolidando a dependência dos agricultores em relação às indústrias de insumos.

Entretanto, a investigação aponta que a simples existência da lei não garante sua incorporação plena nos currículos da EPT. Existe um descompasso entre a diretriz legal (que promove a agroecologia) e a realidade pedagógica (muitas vezes voltada ao agronegócio). Schmitt (2016) alerta que a formação agroecológica demanda o repensar dos currículos das escolas técnicas, que ainda são “fortemente orientados por uma lógica produtivista e tecnologicamente reducionista”, herdada da Revolução Verde.

Essa contradição se aprofunda ao observarmos a hierarquização dos saberes dentro das instituições. Frequentemente, a agroecologia é inserida de forma marginal, restrita a disciplinas optativas ou projetos isolados de “sustentabilidade”, enquanto o núcleo duro do currículo permanece estruturado para atender às demandas das cadeias de exportação de *commodities*. Essa fragmentação pedagógica impede uma formação sistêmica e crítica, criando uma lacuna onde o estudante aprende a operar o pacote tecnológico convencional, mas não acessa os conhecimentos necessários para o manejo da biodiversidade ou para a compreensão dos conflitos territoriais, esvaziando assim o potencial transformador previsto na legislação.

Essa dinâmica evidencia a disputa política citada por Lascoumes e Les Galès (2004): os instrumentos de ação pública não são neutros. Na prática, a EPT torna-se um campo de tensão. Enquanto a PNAPO orienta para a sustentabilidade e a inclusão da agricultura familiar, a pressão econômica do agronegócio e a “subserviência alienada da ciência e da tecnologia” ao lucro, conforme denuncia Mészáros (2002), empurram o currículo para a reprodução do pacote tecnológico convencional.

Portanto, a incorporação da agroecologia na EPT não é apenas uma questão de ajuste de ementa, mas uma disputa por hegemonia. A efetivação das diretrizes da PNAPO e da PNEA depende da capacidade das instituições de ensino de resistirem à lógica puramente mercantil e assumirem a formação crítica e politécnica como projeto societário, integrando os saberes populares e científicos na construção de uma nova relação metabólica com a natureza.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação buscou analisar a articulação entre as políticas públicas de agroecologia e a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), partindo da premissa de que o trabalho é a categoria ontológica fundamental na relação entre o ser humano e a natureza.

A análise demonstrou que a hegemonia do agronegócio no Brasil não apenas

4 - A expressão “subserviência alienada”, formulada por István Mészáros, descreve a perda de autonomia da ciência e da tecnologia na sociedade contemporânea. O autor argumenta que o desenvolvimento científico, em vez de voltar-se para a satisfação das necessidades humanas legítimas, encontra-se subordinado aos imperativos da acumulação de capital e às estratégias de mercado. Na agricultura, isso se manifesta na produção de tecnologias que priorizam a lucratividade imediata das grandes corporações (como o pacote químico-dependente) em detrimento da saúde ambiental e social, convertendo a ciência em um instrumento de dominação e não de emancipação.

aprofundou a ruptura metabólica — evidenciada pelo consumo massivo de agrotóxicos e pela degradação ambiental — mas também influenciou historicamente a dualidade educacional. Em contrapartida, a agroecologia apresenta-se como um projeto civilizatório que transcende a dimensão técnica, propondo o restabelecimento de um metabolismo social e natural sustentável. Nesse cenário, fica evidente que a crise ecológica é indissociável da crise do trabalho, exigindo uma resposta educativa que não se limite a mitigar danos, mas que questione a própria lógica de mercantilização da vida e da natureza.

Os resultados apontam que, embora o Estado brasileiro tenha institucionalizado marcos legais importantes, como a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) e a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (PNAPO), a materialização dessas diretrizes no campo da EPT ocorre em um terreno de disputas. A institucionalização da agroecologia enfrenta a resistência estrutural de um modelo econômico primário-exportador, o que gera tensões na alocação de recursos e na definição de currículos. É possível observar que a racionalidade instrumental busca muitas vezes esvaziar o potencial transformador dessas políticas, tentando reduzir a agroecologia a um nicho de mercado ou a uma técnica isolada, desvinculada de sua dimensão social e política de resistência.

Conclui-se, portanto, que a articulação entre agroecologia e educação profissional não pode ser vista apenas como uma adequação técnica ou legal. Trata-se de uma disputa política. A EPT, ao assumir a formação humana integral e o trabalho como princípio educativo, torna-se um espaço estratégico para a construção de uma consciência crítica. Fortalecer essa perspectiva é essencial para formar sujeitos capazes de intervir na realidade, superando a lógica instrumental do capital e contribuindo para uma transição agroecológica efetiva e socialmente justa. Dessa forma, a agroecologia na EPT se consolida não apenas como conteúdo curricular, mas como matriz pedagógica indispensável para a emancipação humana e para a garantia da soberania alimentar.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 10. ed. São Paulo: Boitempo, 2005.
- BRASIL. **Decreto nº 7.794, de 20 de agosto de 2012**. Institui a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica. Brasília, DF: Planalto, 2012
- BRASIL. **Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999**. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto, 1999.
- CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A. **Agroecologia**: alguns conceitos e princípios. Brasília: MDA/SAF/DATER, 2004.
- Cf. CONWAY, G. **The Doubly Green Revolution**. Londres: Penguin, 1997.
- CIAVATTA, Maria. A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 24, n. 85, p. 1157-1177, 2003.
- FRIGOTTO, Gaudêncio; ARAUJO, Ronaldo Marcos de Lima. Práticas Pedagógicas e

Ensino Integrado. In: FRIGOTTO, Gaudêncio (Org.). **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**: relação com o ensino médio integrado e o projeto societário de desenvolvimento. Rio de Janeiro: UERJ, LPP, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS (IBAMA). **Relatórios de comercialização de agrotóxicos**. Brasília, DF: IBAMA, 2023.

LASCOUTES, Pierre; LES GALÈS, Patrick. **Ação pública**: das políticas públicas aos instrumentos. São Paulo: Unesp, 2012.

LUKÁCS, G. **Para uma ontologia do ser social I**. São Paulo: Boitempo, 2012.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2004.

MARX, Karl. **O Capital**: Crítica da Economia Política. Livro Primeiro: O Processo de Produção do Capital. Tradução de Reginaldo Sant'Anna. Rio de Janeiro: Difel, 1984. 2 v.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 18. ed. Campinas: Autores Associados, 2011.

SCHMITT, Cléber Cristiano. **A construção da política nacional de agroecologia e produção orgânica no Brasil**: desafios e possibilidades. 2016. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

ÁREA TEMÁTICA: EMPREENDEDORISMO

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS EMPREENDIMENTOS FORMAIS POR GRANDES SETORES ECONÔMICOS NO CEARÁ E EM SANTA CATARINA DE 2022 A 2024

Maria Jeanne Gonzaga de Paiva¹;

Universidade Regional do Cariri de Ensino (URCA), Crato, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/7384975363592838>

Keliane Barbosa da Silva²;

Universidade Regional do Cariri de Ensino (URCA), Crato, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/7696777838603580>

Larissa Ferreira Fernandes³.

Universidade Regional do Cariri de Ensino (URCA), Crato, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/6554782114289875>

RESUMO: A pesquisa tem por objetivo mostrar a evolução dos empreendimentos formais entre 2022-2024 nos estados do Ceará e de Santa Catarina por grandes setores econômicos. O estudo de natureza descritiva, usa dados secundários da Relação Anual de Informações Sociais. Os principais resultados evidenciam que os Micro e Pequenos Empreendimentos permanecem como base estratégica dinâmica econômica nos dois estados. No Ceará, observou-se um crescimento expressivo dos microempreendimentos, sobretudo em grandes setores como serviços, construção civil e indústria. Em Santa Catarina, o avanço mostrou-se mais distribuído entre grandes setores econômicos e portes de empreendimentos, com destaque para o micro e pequenos empreendimentos no grande setor da agropecuária e no grande empreendimento nos grandes setores da indústria e do comércio.

PALAVRAS-CHAVE: Microempreendimento. Pequeno Empreendimento. Ceará. Santa Catarina.

CONSIDERATIONS ON FORMAL ENTERPRISES BY LARGE ECONOMIC SECTORS IN CEARÁ AND SANTA CATARINA FROM 2022 TO 2024

ABSTRACT: The research aims to demonstrate the evolution of formal enterprises between 2022 and 2024 in the states of Ceará and Santa Catarina across major economic sectors. This descriptive study uses secondary data from the Annual Social Information Report. The main results demonstrate that micro and small enterprises remain a strategic pillar of economic dynamics in both states. In Ceará, significant growth in micro enterprises was observed, particularly in major sectors such as services, construction, and industry. In Santa Catarina, the growth was more evenly distributed across major economic sectors and enterprise sizes, with emphasis on micro and small enterprises in the major agricultural sector and large enterprises in the major industrial and commercial sectors.

KEYWORDS: Microenterprise. Small Enterprise. Ceará. Santa Catarina.

INTRODUÇÃO

Para que a heterogeneidade da economia brasileira seja superada, é fundamental a criação de políticas públicas que fomentem investimentos em bens de capital e serviços empresariais direcionados aos pequenos negócios. Tal ação elevaria o nível técnico de seus postos de trabalho e modernizaria seus processos (Nogueira, 2025).

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) exercem uma função significativa na economia brasileira e na geração de postos de trabalho com carteira assinada. Conforme informações da Relação Anual das Informações Sociais (RAIS) referentes a 2022, esse segmento foi responsável por 19,3 milhões de vagas formais no setor privado, o que equivale a 51,7% do total. Em contrapartida, as Médias e Grandes Empresas (MGE) concentraram 18 milhões de empregos, correspondentes a 48,3% do total. Essa paridade na participação evidencia a relevância das MPE como propulsoras da ocupação formal no país, uma vez que, ainda que possuam um contingente limitado de trabalhadores – de até 99 funcionários nos setores de Indústria e Construção –, conseguem responder por mais da metade dos vínculos empregatícios formais (Sebrae, 2022).

O empreendedorismo exerce uma função fundamental para o desenvolvimento das nações, com especial relevância para o Brasil, na medida em que gera postos de trabalho e agrega valor à sociedade. O sucesso de um novo negócio está condicionado à sua capacidade de introduzir inovações que venham a suprir carências ou preencher lacunas deixadas pelas soluções já disponíveis no mercado. Dessa forma, constata-se que o empreendedorismo está intrinsecamente vinculado à inovação, a qual, por sua vez, é fortemente impulsionada pela tecnologia. Esta última confere maior qualidade e eficiência aos processos, além de assegurar agilidade e precisão no fluxo informacional (Serra, 2021).

Em uma análise desagregada por porte empresarial, observa-se que as Microempresas (ME) criaram 8,9 milhões de postos de trabalho, o que corresponde a 23,9% do total. As Empresas de Pequeno Porte (EPP), por sua vez, responderam por 10,4 milhões de vagas, equivalentes a 27,8%. Em contrapartida, as Médias Empresas (ME) geraram 5,3 milhões de empregos (14,2%), ao passo que as Grandes Empresas (GE) concentraram 12,7 milhões de cargos, representando 34,1% do total de vínculos formais registrados no Brasil em 2022 (Sebrae, 2022).

Em 2022, a remuneração média dos trabalhadores formais no Brasil foi de R\$ 3.116,74. Quando analisado por porte agregado, constata-se uma disparidade: as MPE pagaram, em média, R\$ 2.494,46, ao passo que as MGE ofereceram uma média salarial de R\$ 3.761,98. Tais números demonstram que, apesar de serem as principais geradoras de emprego, as MPE tendem a remunerar seus funcionários com valores inferiores aos praticados pelas MGE. Num recorte mais específico por porte empresarial, as ME registraram a menor média (R\$ 2.183,13), enquanto as EPP apresentaram uma média superior, de R\$ 2.752,41. No grupo das MGE, as ME tiveram a remuneração mais baixa (R\$ 3.461,62), e as GE, a mais elevada (R\$ 3.886,53) (Sebrae, 2022).

A análise da remuneração média paga pelas MPE em cada Unidade da Federação

em 2022, que teve como referência a média nacional de R\$ 2.494,46, revela disparidades regionais. Estados da região Sul, a exemplo de Santa Catarina (R\$ 2.761,85), apresentam valores superiores à média do país, o que reforça a concentração de micro e pequenas empresas com melhores níveis de remuneração nessa localidade. Em contrapartida, no estado do Ceará, a média salarial foi de R\$ 1.850,25 (Sebrae, 2022).

Em 2022, a remuneração média no Ceará variou conforme o porte empresarial, sendo de R\$ 1.665,47 nas ME, R\$ 1.991,33 nas EPP, R\$ 2.245,41 nas ME e R\$ 2.413,52 nas GE. Em Santa Catarina, os valores foram consistentemente superiores, registrando R\$ 2.466,00 (ME), R\$ 3.009,05 (EPP), R\$ 3.463,84 (ME) e R\$ 3.521,09 (GE) no mesmo período (Sebrae, 2022).

OBJETIVO

Verificar a evolução dos empreendimentos formais por grandes setores econômicos nos estados do Ceará e de Santa Catarina no período de 2022 a 2024, principalmente dos micros e pequenos empreendimentos.

METODOLOGIA

A pesquisa de abordagem quali-quantitativa e de natureza aplicada realizada nos estados do Ceará e de Santa Catarina considerando os grandes setores econômicos (agropecuária, comércio, serviços, indústria e construção civil) de acordo com a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e por tamanho de estabelecimentos conforme números de funcionários em microempreendimento, pequeno empreendimento, médio empreendimento e grande empreendimento conforme Sebrae (Tabela 1).

Tabela 1: Qualificação do porte dos empreendimentos quanto ao número de funcionários.

Grande setor econômico/Porte	Micro	Pequeno	Médio	Grande
Indústria e Construção Civil	1 a 19	20 a 99	100 a 499	Acima de 499
Agropecuária, Comércio e Serviços	1 a 09	10 a 49	50 a 99	Acima de 99

Fonte: Sebrae (2013).

Os dados utilizados são de natureza secundária obtidos da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) disponíveis nas bases de dados *online*, no site do Ministério do Trabalho e do Emprego de forma pública para a RAIS estabelecimentos.

Quanto aos objetivos a pesquisa é de natureza descritiva que, segundo Gil (2021), permite descrever as características de uma determinada população ou fenômeno de forma objetiva para esboçar um panorama da realidade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada nos estados da região Sul e Nordeste, respectivamente nos estados de Santa Catarina-SC e no estado do Ceará-CE para fins de comparação de realidades bem diversificadas (Figura 1).

Figura 1: Mapa político do Brasil com suas regiões em destaque.



Fonte: <https://www.todamateria.com.br/mapa-do-brasil/> (2025).

Quanto ao espaço geográfico, o estado do Ceará está localizado na Região Nordeste; área de 148.894,442km² e população estimada, em 2021, de 9.240.580 habitantes (56,76 hab/km²). Em 2018, o Produto Interno Bruto (PIB) cearense, a preços correntes, foi de R\$ 155.903.825,00; e o *per capita* de R\$ 17.178,26. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do estado, em 2010, correspondeu a 0,682 (IBGE, 2021a) (IPECEDATA, 2021).

Ao analisar os dados da tabela 2, de 2022 a 2024, no Ceará (CE), observou-se um crescimento significativo entre microempreendimentos (ME: +7,72% no total), impulsionado principalmente pelos grandes setores de serviços (+4,90%), indústria (6,83%) e a construção civil destacou-se com um avanço expressivo dos microempreendimentos (+20,23%). Entretanto, os pequenos empreendimentos (PE) apresentaram queda em diversos setores, agropecuária (-9,59%), comércio (-4,67%) e serviços (-3,29%) e aumento na indústria (5,54%) e construção civil (44,72%).

Os médios empreendimentos apresentaram avanços significativos na construção civil (+32,79%), na agropecuária (+30,23%), com destaque ainda para serviços (+17,55%) e comércio (14,97%+), enquanto os grandes empreendimentos tiveram comportamento desigual, houve expansão na agropecuária (18,60%) no comércio (+15,04%) e construção civil (+20,00%), porém com queda em serviços (-18,43%) e indústria (-22,39%) (Tabela 2).

Tabela 2: Estabelecimentos por porte e por grande setor econômico de 2022 a 2024 nos estados do Ceará e de Santa Catarina.

Ceará				Santa Catarina			
Anos/Gr setor	2022	2023	2024	Anos/Gr setor	2022	2023	2024
Agropecuária							
micro	1.161	1.134	1.149	micro	8.496	8.589	8.873
EPP	323	288	292	EPP	774	800	822
média	43	53	56	média	87	84	87
grande	43	46	51	grande	39	39	41
Comércio							
micro	40.161	40.762	41.640	micro	80.339	80.832	82.002
EPP	5.443	5.033	5.189	EPP	9.691	9.843	10.123
média	474	510	545	média	733	780	793
grande	266	295	306	grande	464	480	557
Serviços							
micro	36.875	38.682	40.682	micro	87.400	89.437	92.089
EPP	7.891	7.485	7.631	EPP	12.750	13.446	13.636
média	929	1.037	1.092	média	1.273	1.367	1.378
grande	944	1.015	770	grande	1.284	1.345	1.082
Indústria							
micro	11.214	11.540	11.980	micro	36.695	36.955	37.663
EPP	1.499	1.513	1.582	EPP	4.790	4.658	4.778
média	254	271	280	média	988	992	1.012
grande	67	68	52	grande	178	184	197
Construção Civil							
micro	6.914	8.302	8.313	micro	16.928	19.105	20.375
EPP	445	663	644	EPP	899	1.152	1.217
média	61	90	81	média	100	96	106
grande	10	11	12	grande	6	5	4

Fonte: RAIS, 2025.

Localizado na Região Sul, o estado de Santa Catarina tem uma área de 95.730, 684km² e uma população estimada, em 2021, de 7.338.473 habitantes (76,766 hab/km²). O PIB do estado, em 2018, a preços correntes, foi de R\$ 298.227.090,00; e o *per capita* de R\$ 42.149,00. O IDH catarinense, em 2010, correspondeu a 0,774 (IBGE, 2021b) (NECAT, 2021).

Em Santa Catarina (SC), de 2022 a 2024, os microempreendimentos avançaram (+4,85% no total), com forte expansão na construção civil (+20,36%) e crescimento na agropecuária (+4,44%) e serviços (+5,36%). Os pequenos empreendimentos (PE) também cresceram (+5,78%), na agropecuária (+6,20%), no comércio e serviços (+4,46% e +6,95%) e construção civil (+35,37%). Os médios empreendimentos apresentaram evolução estável, com aumento em comércio (+8,19%) e serviços (+8,25%). Nos grandes empreendimentos, a agropecuária (+5,13%), com destaque para o comércio (+20,04%) e a indústria (+10,67%) (Tabela 2).

De modo geral, os resultados mostram que microempreendimentos seguem sendo a base do dinamismo econômico nos dois estados. No Ceará (CE), o crescimento está concentrado principalmente nos setores de serviços, construção civil e indústria em micro e médios estabelecimentos, enquanto Santa Catarina (SC) apresenta um cenário mais

diversificado e equilibrado entre portes e setores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise comparativa entre os dois estados permite concluir que os micros e pequenos empreendimentos ocupam papel central na sustentação econômica e consequentemente nas gerações de ocupações formais, especialmente no contexto de assimetria regional. Entretanto, a trajetória do crescimento apresenta naturezas distintas: no Ceará, com expansão nas micro e médias empresas em setores estratégicos. Já Santa Catarina evidencia melhor distribuição do crescimento entre os portes.

Essas evidências indicam que políticas uniformes não produzem os mesmos efeitos em realidade distintas. Mas, em ambos os casos, o fortalecimento dos MPE continua sendo um eixo decisivo para ampliar a formalização econômica, distribuir renda e estruturar as cadeias produtivas locais.

REFERÊNCIAS

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2021.
- IPECEDATA. **Sistema de Informações Geossocioeconômicas do Ceará**. Disponível em: <http://ipecedata.ipece.ce.gov.br/ipece-data-web/>. Acesso em: 04 out 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo: 2022** / IBGE, Coordenação de Cadastros e Classificações. – Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html>. Acesso em: 13 mar 2025.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Território. divisão política**. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/territorio/divisao-politica.html> acesso em 15 jan 2025.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Brasil/Ceará**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/panorama>. Acesso em 03 out 2021^a.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Brasil/Santa Catarina**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama>. Acesso em 03 out 2021^b.
- NECAT-Núcleos de estudos de economia catarinense. **PIB Agregado Estadual**. Disponível em: <https://necat.ufsc.br/pib-sc/>. Acesso em 04 out 2021.
- NOGUEIRA, Mauro Oddo. “Não Me Tragam Problemas, Tragam-me Soluções!” Acreditem, elas podem estar nas micro e pequenas empresas. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 14, 2025, e2599. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2599>. Acesso em: 6 out 2025.
- SERRA, Lucas Balduino. **A inovação no empreendedorismo nas micro e pequenas empresas para obtenção de bons resultados** [Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Administração, Centro Universitário Anhanguera, São Paulo, 2021]. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/42666/1/>

Lucas_Balduino_Serra.pdf. Acesso em: 6 out 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Panorama do emprego nas MPE 2022**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/02/Apresentacao-Panorama-do-Emprego-2022-v6.pdf>. Acesso em 13 set 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Portal Sebrae**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em 13 set 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados**. 2013. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. Acesso em 13 mar 2021.

EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: DA INOVAÇÃO CLÁSSICA À GESTÃO NEOLIBERAL DO TRABALHO

Ana Maria Araujo da Silva¹.

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Seropédica, RJ.

<http://lattes.cnpq.br/4054834041865163>

RESUMO: O presente capítulo discute o processo histórico de transformação do conceito de empreendedorismo, desde sua formulação clássica, vinculada à inovação e à criação de riqueza, até sua reconfiguração contemporânea sob a lógica neoliberal. A partir dos anos 1990. O objetivo é compreender como a reforma da EPT, na referida década incorporou o empreendedorismo como conteúdo curricular alinhado à lógica neoliberal e à pedagogia das competências. Para tal, propomos uma pesquisa básica, de abordagem qualitativa e caráter explicativo por meio da análise de fontes documentais e bibliográfica primárias e secundárias, fundamentando-se no materialismo histórico-dialético que busca a compreensão de um fenômeno em sua concretude. Os resultados indicam que, enquanto o empreendedorismo clássico estava associado à inovação e à criação de riqueza, o empreendedorismo contemporâneo, difundido no Brasil por instituições como o SEBRAE, assume caráter ideológico, legitimando a flexibilização do trabalho e transferindo ao indivíduo a responsabilidade pela geração de renda. Sob influência de organismos como Banco Mundial e UNESCO, o discurso da empregabilidade converte-se em estratégia de gestão social e de conformação ética dos trabalhadores. Conclui-se que o empreendedorismo na EPT atua como uma pedagogia política do capital, mascarando a precarização sob a aparência de autonomia e inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Educação Profissional. Neoliberalismo.

ENTREPRENEURSHIP IN VOCATIONAL EDUCATION: FROM CLASSICAL INNOVATION TO THE NEOLIBERAL MANAGEMENT OF LABOR

ABSTRACT: This chapter discusses the historical process of transformation of the concept of entrepreneurship, from its classical formulation—linked to innovation and wealth creation—to its contemporary reconfiguration under the neoliberal logic. Since the 1990s, the aim has been to understand how the reform of Vocational and Technological Education (VTE) incorporated entrepreneurship as a curricular component aligned with neoliberal principles and the pedagogy of competencies. To this end, the study adopts a basic research design, with a qualitative and explanatory approach, based on the analysis of primary and secondary documentary and bibliographic sources. The discussion is grounded in historical-dialectical materialism, seeking to understand the phenomenon in its concrete totality. The results indicate that while classical entrepreneurship was associated with innovation and wealth

generation, contemporary entrepreneurship—disseminated in Brazil by institutions such as SEBRAE—assumes an ideological character, legitimizing labor flexibilization and transferring to the individual the responsibility for income generation. Influenced by organizations such as the World Bank and UNESCO, the discourse of employability becomes a strategy of social management and ethical conformation of workers. It is concluded that entrepreneurship in VTE operates as a political pedagogy of capital, masking labor precarization under the guise of autonomy and innovation.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Vocational Education. Neoliberalism.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, nas últimas décadas, consolidou-se como um dos temas mais recorrentes nas políticas públicas de educação e de trabalho, especialmente no campo da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). O termo, originalmente concebido na economia clássica como sinônimo de inovação e criação de riqueza, sofreu, a partir dos anos 1990, uma profunda ressignificação. Essa transformação está diretamente relacionada à reestruturação produtiva do capital, à consolidação do ideário neoliberal e à crescente influência de organismos internacionais, como o Banco Mundial, a UNESCO e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), sobre as agendas educacionais nacionais.

No Brasil, a reforma da Educação Profissional implementada na década de 1990 redefiniu o papel do Estado e da escola frente às exigências do mercado. Sob o discurso da modernização, a EPT foi reorganizada para atender às demandas de flexibilidade, eficiência e empregabilidade, o que implicou mudanças estruturais e curriculares. Nesse contexto, o conteúdo empreendedorismo foi inserido de forma estratégica, configurando-se como uma nova diretriz formativa voltada à criação de sujeitos adaptáveis, autogeridos e capazes de transformar a própria força de trabalho em mercadoria. A ideologia empreendedora, assim, passa a atuar como instrumento de conformação social e de regulação moral dos trabalhadores, deslocando para o indivíduo a responsabilidade por sua inserção produtiva e pela superação das desigualdades estruturais.

A literatura crítica sobre o tema, evidencia que o empreendedorismo na EPT não emerge como resposta emancipatória às transformações do mundo do trabalho, mas como parte da pedagogia política do capital. Enquanto a retórica oficial o apresenta como meio de autonomia e inovação, sua essência reside na difusão de valores empresariais — tais como competitividade, autossuficiência e meritocracia — que reforçam o individualismo e a fragmentação da classe trabalhadora.

Dessa forma, o presente capítulo propõe uma análise do processo histórico de transformação do conceito de empreendedorismo, destacando a passagem do modelo clássico, de caráter inovador e produtivo, para o modelo contemporâneo, de natureza ideológica e neoliberal. Busca-se compreender como a reforma da EPT incorporou o empreendedorismo aos currículos, quais interesses políticos e econômicos orientaram esse movimento e de que modo tal conteúdo opera na formação de sujeitos conformados

à lógica do mercado.

Para tanto, a discussão será desenvolvida em quatro eixos principais: (i) o percurso histórico do conceito de empreendedorismo e sua consolidação na economia clássica; (ii) as mudanças estruturais e ideológicas da década de 1990 que redefiniram a Educação Profissional; (iii) o papel dos organismos internacionais e das políticas nacionais na difusão do discurso da empregabilidade e da pedagogia das competências; e (iv) a análise crítica do empreendedorismo como instrumento de naturalização da precarização do trabalho. Essa abordagem pretende contribuir para o debate contemporâneo sobre o papel da EPT na sociedade brasileira, evidenciando suas contradições entre a aparência de emancipação e a função real de reprodução da ordem capitalista.

OBJETIVO

Analisar a transformação histórica e conceitual do empreendedorismo — da perspectiva clássica de inovação à abordagem neoliberal contemporânea — e discutir as implicações dessa mudança na Educação Profissional e Tecnológica brasileira, considerando sua função como instrumento ideológico de adaptação do trabalhador às exigências do mercado e de naturalização da precariedade do trabalho.

METODOLOGIA

Analisar a transformação histórica e conceitual do empreendedorismo. O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza básica e de abordagem qualitativa, voltada à produção de conhecimento teórico sobre as relações entre educação, trabalho e sociedade (Prodanov; Freitas, 2013). A investigação insere-se no campo crítico da Educação Profissional, buscando compreender as transformações históricas e ideológicas que condicionam a inserção do empreendedorismo como conteúdo curricular no contexto da reestruturação produtiva do capital.

O trabalho fundamenta-se no método materialista histórico-dialético, buscando a compreensão de um fenômeno em sua concretude, revelando as contradições entre as esferas econômica, política e ideológica (Marx, 2013; Gramsci, 1982, 2001; Mészáros, 2008). A partir dessa perspectiva, compreende-se a educação como fenômeno social e histórico, indissociável das relações de produção e das estratégias de hegemonia do capital (Saviani, 2013; Frigotto, 2010).

A pesquisa assume caráter explicativo, por pretender identificar as determinações históricas e políticas que sustentam a difusão do empreendedorismo na Educação Profissional e suas implicações na formação da classe trabalhadora. O enfoque qualitativo privilegia a interpretação crítica das fontes, entendendo que o objeto de estudo — o empreendedorismo como categoria educacional — não pode ser isolado de seu contexto histórico e ideológico (Antunes, 2018).

Do ponto de vista técnico, foram adotados procedimentos bibliográficos e documentais, com análise de obras de referência no campo da educação crítica e do trabalho, tais como

Marx (2013, 2017), Gramsci (1982, 2001), Mészáros (2008), Antunes (2005, 2018), Saviani (2013) e Shiroma, Campos e Garcia (2011), além de legislações e documentos normativos que regulam a Educação Profissional no Brasil, a exemplo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e dos Decretos nº 2.208/1997 e nº 5.154/2004. Também foram examinados relatórios e orientações de organismos internacionais como o Banco Mundial (2004) e a UNESCO (1996), que sustentam o discurso da empregabilidade e da pedagogia das competências.

Essa triangulação teórico-documental permitiu articular os fundamentos históricos e conceituais do empreendedorismo à crítica da racionalidade neoliberal que o sustenta. O método dialético viabilizou a identificação das contradições entre o discurso da autonomia e a realidade da precarização do trabalho, evidenciando como a educação, ao incorporar o ideário empreendedor, reforça a hegemonia do capital sob a aparência de emancipação.

Assim, a metodologia adotada possibilita compreender o empreendedorismo na Educação Profissional como expressão da pedagogia política do capital, articulando as categorias de trabalho, ideologia, alienação e hegemonia para revelar o papel da escola na reprodução das desigualdades e na formação do “trabalhador empreendedor de si mesmo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. O empreendedorismo na literatura clássica

O conceito de empreendedorismo antecede o neoliberalismo. Em sua origem, surge no século XVIII com Richard Cantillon, que definia o empreendedor como aquele que assume riscos ao comprar produtos a preços certos e vendê-los em mercados incertos amplia essa noção, associando o empreendedor à capacidade de organização e à coordenação dos fatores de produção. No século XX, Schumpeter (1934) consolida a concepção clássica ao caracterizar o empreendedor como agente de destruição criadora, responsável por introduzir inovações e impulsionar o desenvolvimento econômico (Santos, 2023).

Nesse período, o empreendedor era visto como figura excepcional um sujeito inovador que transformava a economia por meio da invenção e do risco. Sua ação estava diretamente vinculada à dinâmica produtiva e ao avanço tecnológico, em um contexto em que o Estado exercia papel regulador e o trabalho assalariado possuía centralidade. Em suma, o empreendedor clássico era o agente da inovação econômica, não o trabalhador precarizado que busca sobreviver no mercado informal (Silva, 2024).

2. A transição ao empreendedorismo contemporâneo

Conforme Antunes (2005; 2018) a crise do fordismo e a reestruturação produtiva do capital a partir dos anos 1970, instaurou-se uma nova morfologia do trabalho, marcada pela flexibilização, pela terceirização e pela intensificação das formas de exploração. Como observa Antunes (2018), esse processo fragmentou a classe trabalhadora e produziu novas formas de subjetivação, baseadas na polivalência, na competitividade e na internalização dos valores empresariais. Nos anos 1990, sob o avanço do neoliberalismo,

essa lógica expandiu-se para todas as esferas da vida social, convertendo atributos como autonomia e criatividade em exigências morais impostas ao indivíduo. É nesse contexto que o empreendedorismo assume papel central como categoria ideológica: ele legitima a precarização, ao transformar a necessidade de sobrevivência em virtude empreendedora, e estimula a autogestão da própria força de trabalho como se fosse expressão de liberdade.

A reforma da Educação Profissional brasileira, implementada durante o governo Fernando Henrique Cardoso, materializou essa mudança. Programas como o PROEP e o PLANFOR foram financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento e orientados por diretrizes do Banco Mundial e da OIT. Essas políticas promoveram o discurso da empregabilidade, da flexibilização e da qualificação contínua, consolidando a pedagogia das competências como eixo estruturante da formação profissional (Souza, 2018).

Frigotto (2010) argumenta que a noção de competência desloca a ênfase do trabalho coletivo para o desempenho individual, despolitizando a formação e adaptando o trabalhador à lógica do mercado. Assim, a reforma da EPT, ao incorporar o empreendedorismo, reforça a pedagogia da adaptação e a ideologia do capital humano (Frigotto, 2017).

Conforme Silva e Souza (2024), o Estado passa a agir como mediador da ideologia empreendedora, ao deslocar para o trabalhador a responsabilidade pela sua inserção produtiva. O desemprego estrutural é apresentado como problema individual, e não social. Assim, o empreendedorismo contemporâneo surge como política de gestão da crise do trabalho, não como vetor de desenvolvimento econômico.

3. O empreendedorismo do SEBRAE e a cultura da autogestão

A década de 1990 marca a consolidação do empreendedorismo de base comportamental, promovido por instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Inspirado em programas da ONU e do Banco Mundial, o SEBRAE incorporou metodologias como o EMPRETEC, desenvolvido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), que buscava identificar e desenvolver nas pessoas as “características de um empreendedor de sucesso” (SANTOS, 2023).

Nessa vertente, Fillion (1999) destaca que o comportamento empreendedor depende de atributos individuais — iniciativa, autoconfiança, persistência e criatividade — convertendo o sucesso econômico em resultado direto das atitudes pessoais. Assim, o empreendedor deixa de ser o inovador schumpeteriano que transforma o sistema produtivo e passa a ser o sujeito que gerencia sua própria força de trabalho e sobrevive em um ambiente de escassez e competição.

Segundo o SEBRAE (2015), a educação empreendedora tem como finalidade desenvolver nos estudantes uma “postura ativa, criativa e responsável”, permitindo-lhes agir como protagonistas na escola, na comunidade e no trabalho. Contudo, como apontam Amorim, Moda e Mevis (2021), essa ideologia comportamentalista reforça a hegemonia do capital ao promover a individualização das responsabilidades e a naturalização das

desigualdades. A promessa de autonomia converte-se em autogestão da precariedade, e o empreendedor de si mesmo surge como o novo ideal moral do trabalhador flexível.

Na prática, esse modelo substitui a promessa de emprego estável pela obrigação de empreender, legitimando a retirada do Estado e a informalização das relações de trabalho. Como observa Santos (2023), o empreendedorismo atua como mecanismo de conformação ética e moral da classe trabalhadora, deslocando o foco da luta coletiva para a adaptação individual. O Estado e as instituições de ensino tornam-se difusores dessa cultura, apresentando o autoemprego e a autogestão como sinônimos de emancipação, quando na verdade configuram uma nova forma de sujeição ao mercado.

4. A reforma da Educação Profissional e a inserção curricular do empreendedorismo

A inserção do conteúdo empreendedorismo nos currículos da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) não decorre de uma demanda pedagógica, mas de uma exigência política vinculada à reestruturação produtiva e à consolidação do ideário neoliberal. A partir da década de 1990, as reformas educacionais brasileiras passaram a refletir a lógica da competitividade e da eficiência, orientadas pelos mesmos princípios que guiavam as políticas econômicas e do trabalho.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) representou o marco normativo dessa inflexão. Embora defendesse a integração entre educação e trabalho, sua implementação se deu sob a influência de uma racionalidade empresarial, que subordinou a formação humana às necessidades imediatas do mercado. Como observa Frigotto (2017), a LDB incorporou a concepção de “educação para a empregabilidade”, associando o sucesso educacional à capacidade individual de adaptação às demandas produtivas. Essa orientação deslocou o papel social da escola — de espaço de formação integral — para instrumento de regulação da força de trabalho.

Em coerência com essa lógica, o Decreto nº 2.208/1997 instituiu a separação entre o ensino médio e a educação profissional, fragmentando o processo formativo e reforçando a dualidade estrutural do sistema educacional brasileiro: de um lado, a formação geral voltada às elites; de outro, a formação técnica, direcionada à inserção subordinada no mercado de trabalho. Tal política, como analisam Shiroma, Campos e Garcia (2011), consolidou uma racionalidade gerencial na educação, em que a eficiência e a produtividade substituem a perspectiva crítica e emancipatória.

O Decreto nº 5.154/2004, embora tenha revogado o anterior e restabelecido a possibilidade de integração entre ensino médio e técnico, manteve a pedagogia das competências como eixo central da EPT. Esse modelo, conforme Frigotto (2010), promove uma falsa ideia de autonomia, pois exige do trabalhador a responsabilidade pela própria empregabilidade, enquanto o Estado se exime de garantir condições objetivas de trabalho e formação. Assim, mesmo sob aparência de avanço, o decreto reafirmou o paradigma neoliberal da flexibilidade e da adaptação contínua.

Paralelamente, organismos internacionais como o Banco Mundial (2004) e a

UNESCO (1996) reforçaram essa tendência. O *Relatório Delors* propôs o desenvolvimento de competências como aprender a ser, a fazer e a empreender, enquanto as recomendações do Banco Mundial enfatizavam a educação como instrumento de aumento da competitividade global. Essas orientações foram internalizadas nas políticas públicas brasileiras, resultando na valorização do empreendedorismo como conteúdo curricular e na sua difusão por meio de programas e projetos educacionais.

Como argumenta Santos (2023), essa política atende antes à recomposição do capital do que à emancipação do trabalhador, pois converte a educação em ferramenta de adequação social. O empreendedorismo, nesse contexto, funciona como vetor ideológico que legitima a flexibilização e transfere ao sujeito a responsabilidade pela própria inserção no mercado. O resultado é uma EPT voltada não à formação integral e crítica, mas à formação de indivíduos ajustados à lógica da acumulação e às exigências da economia neoliberal.

5. O empreendedorismo como pedagogia política do capital

A disseminação do empreendedorismo na educação expressa uma nova forma de regulação social. Trata-se de uma pedagogia política do capital (Santos, 2023), que atua pela via do consenso e da subjetivação, convertendo o discurso da autonomia em instrumento de conformação. Sob essa lógica, o ideário empreendedor transforma valores como iniciativa, criatividade e autogestão em obrigações morais do indivíduo, deslocando para o sujeito a responsabilidade pelo próprio êxito ou fracasso. O resultado é a ocultação das contradições estruturais do trabalho precarizado, apresentando a exploração como oportunidade e a desigualdade como falha pessoal.

Conforme Mészáros (2008), a educação constitui um dos principais instrumentos de reprodução social do capital, pois assegura a internalização dos valores e práticas que sustentam sua lógica de dominação. Nessa perspectiva, o empreendedorismo educacional atua como uma mediação contemporânea desse processo, difundindo a crença na autossuficiência e na responsabilidade individual como virtudes necessárias à sobrevivência. Assim, o trabalhador é conduzido a internalizar os valores do mercado — eficiência, competitividade e flexibilidade — tornando-se gestor de si mesmo e cúmplice involuntário de sua própria subordinação.

Souza (2018) reforça que o Estado neoliberal não abandona o trabalhador; ao contrário, o educa para gerir sua vulnerabilidade dentro dos limites impostos pela lógica do capital. Essa pedagogia da autogestão da escassez converte a precariedade em virtude e a insegurança em motor de iniciativa, legitimando o retraimento do Estado e a individualização dos riscos sociais.

A EPT, ao incorporar esse discurso, transforma-se em instrumento de legitimação da ordem social vigente. Sob a aparência de promover autonomia e protagonismo, reproduz o projeto político do capital, formando sujeitos ajustados à lógica da acumulação e à instabilidade permanente do mercado. De acordo com Saviani (2013), a educação cumpre uma dupla função: de um lado, reproduz as relações sociais de produção; de outro,

cria possibilidades de superação por meio da apropriação crítica do saber. Contudo, na racionalidade neoliberal, a EPT tem privilegiado a primeira função, atuando prioritariamente como mecanismo de reprodução ideológica e de regulação moral da força de trabalho.

Dessa forma, o empreendedorismo consolida-se como estratégia hegemônica de educação do consenso. Ele opera na dimensão simbólica e subjetiva, conformando a classe trabalhadora à lógica da mercantilização da vida, enquanto sustenta, sob o manto da autonomia, a continuidade da dependência estrutural que caracteriza o modo de produção capitalista.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso histórico do conceito de empreendedorismo revela uma transição profunda: de agente econômico da inovação à figura simbólica da autogestão da precariedade. Na literatura clássica, o empreendedor era o sujeito que assumia riscos e transformava o sistema produtivo; na contemporaneidade neoliberal, converte-se no trabalhador que internaliza a responsabilidade pela própria sobrevivência.

Na Educação Profissional e Tecnológica brasileira, essa mudança assumiu contornos institucionais com a reforma dos anos 1990. Influenciada por organismos internacionais e por políticas nacionais orientadas pela empregabilidade, a EPT incorporou o empreendedorismo como conteúdo curricular, reafirmando o paradigma da flexibilidade e da adaptabilidade. Sob o pretexto de desenvolver competências, a escola passou a reproduzir a lógica empresarial, contribuindo para a naturalização do desemprego e da informalidade.

A pedagogia política do capital disfarça a subordinação do trabalho sob o discurso da emancipação. O empreendedorismo, em vez de representar liberdade, passa a significar autossuficiência forçada; em vez de inovação, significa conformismo; em vez de autonomia, significa sobrevivência.

Essa análise permite compreender que o empreendedorismo, quando inserido de forma descontextualizada e desprovida de crítica social, atua como instrumento de reprodução das desigualdades estruturais. Ele reforça a ideia de que o sucesso depende exclusivamente do esforço individual, silenciando as contradições entre capital e trabalho e legitimando a precarização como destino inevitável. Nesse sentido, o ideário empreendedor transforma-se em estratégia de governamentalidade — um modo de educar os sujeitos para aceitarem a instabilidade como virtude e a exploração como mérito.

Por outro lado, reconhecer o caráter ideológico do empreendedorismo na EPT não significa negar a importância de fomentar a criatividade e a capacidade de iniciativa, mas implica redefinir o sentido político-pedagógico dessas categorias. A formação profissional deve partir da totalidade das relações sociais, articulando o trabalho como princípio educativo e a emancipação como horizonte ético. Isso supõe superar a pedagogia das competências e reconstruir práticas formativas comprometidas com a transformação da realidade, e não com sua mera gestão.

Refletir criticamente sobre o papel do empreendedorismo na EPT é, portanto,

fundamental para desvendar a contradição entre a aparência emancipadora e a essência reprodutora do capital. Somente uma educação comprometida com a totalidade das relações sociais — e não com a lógica do mercado — pode contribuir para a formação de sujeitos realmente autônomos, conscientes e capazes de transformar a realidade.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Henrique; MODA, Felipe; MEVIS, Camila. *Empreendedorismo: uma forma de americanismo contemporâneo?* **Caderno CRH**, [s. l.], v. 34, p. e021018, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/4zN8sv5BhPHhKKjywhRr4vy/abstract/?lang=pt> Acesso em: 05/10/2025.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2005.

ANTUNES, Ricardo. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.

BANCO MUNDIAL. *World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People*. Washington, DC: The World Bank, 2004.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm#:~:text=L9394&text=Estabelece%20as%20diretrizes%20e%20bases%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20nacional.&text=Art.%201%C2%BA%20A%20educa%C3%A7%C3%A3o%20abrange,civil%20e%20nas%20manifesta%C3%A7%C3%B5es%20culturais. Acesso em: 05/10/2025.

BRASIL. *Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997*. Regulamenta a Educação Profissional e o Ensino Médio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 18 abr. 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2208.htm. Acesso em: 05/10/2025.

BRASIL. *Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004*. Regulamenta a Educação Profissional Técnica de nível médio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 26 jul. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm. Acesso em: 05/10/2025.

FILION, Louis Jacques. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenas empresas*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 6-20, abr./jun. 1999. Disponível em: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=fr&user=OwP6zY0AAAAJ&citation_for_view=OwP6zY0AAAAJ:fQNAKQ3IYiAC. Acesso em: 05/10/2025.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *A produtividade da escola improdutiva: um (re)exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *Educação e a crise do capitalismo real*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

GRAMSCI, Antonio. *Os intelectuais e a organização da cultura*. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do cárcere*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. 31. ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

MARX, Karl. *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Boitempo, 2017.

MÉSZÁROS, István. *A educação para além do capital*. São Paulo: Boitempo, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Paula de Macedo. *O empreendedorismo como conteúdo curricular da Educação Profissional e Tecnológica*. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Nova Iguaçu, 2023.

SAVIANI, Dermeval. *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. 22. ed. Campinas: Autores Associados, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Referenciais para uma nova práxis educacional*. Brasília, DF: Sebrae, 2015. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/2025/08_Referenciais%20Educacionais%20do%20Sebrae.pdf. Acesso em: 05/10/2025.

SHIROMA, Eneida Oto; CAMPOS, Roselane Fátima; GARCIA, Rosalba Maria C. *Políticas educacionais e trabalho docente*. 6. ed. São Paulo: Xamã, 2011.

SILVA, Ana Maria Araujo da. *Passado, presente e expectativa de futuro da Educação Profissional: a experiência do PRONATEC/CTUR*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2024.

SILVA, ANA maria araujo da; SOUZA, José dos Santos. Notas Preliminares Acerca da Política Governamental de Ampliação e Diversificação dos Cursos Superiores de Tecnologia no Estado do Rio de Janeiro.. In: Anais do XXXII Seminário Nacional Universitas/Br: **Educação Superior no Contexto de Capitalismo Destrutivo, Emergência Climática e Desigualdade Social**. Anais...Maringá(PR) Universidade Estadual de Maringá (UEM), 2025. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/xxxii-seminario-rede-universitasbr/1164130-NOTAS-PRELIMINARES-ACERCA-DA-POLITICA-GOVERNAMENTAL-DE-AMPLIACAO-E-DIVERSIFICACAO-DOS-CURSOS-SUPERIORES-DE-TECNO>. Acesso em: 26/09/2025.

SOUZA, José dos Santos. *Trabalho, educação e neoliberalismo: fundamentos para a crítica da pedagogia das competências*. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2018.

SOUZA, José dos Santos. *Educação e trabalho no século XXI: crítica à pedagogia da empregabilidade*. São Paulo: Cortez, 2021.

UNESCO. *Relatório mundial sobre a educação: aprender a ser*. Paris: UNESCO, 1996. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_por. Acesso em: 26/09/2025.

O EMPREENDEDORISMO FEMININO NA REGIÃO AMAZÔNICA CONSOLIDADO NOS DADOS DO IBGE

Sammuel Felipe Chagas de Souza¹.

Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR.

<http://lattes.cnpq.br/7559231348659234>

RESUMO: No Brasil, desde a Lei Complementar nº. 128/2008 formalizou diversos empreendedores, colaborando assim para o crescimento de empresas. Nesse contexto, os dados consolidados pelo IBGE mostram bem que diversos grupos populacionais e regiões do país estavam fora da realidade empreendedora almejada, fato esse que impulsiona as ações governamentais de diversificação do empreendedorismo. A partir dessa percepção, este trabalho tem o objetivo de apresentar uma análise dos dados consolidados pelo IBGE em 2022 que abordam o empreendedorismo feminino na Região Amazônica. Para a realização desta pesquisa qualitativa de objetivo explicativo e de procedimento documental e ex-post-facto, foi adotada a abordagem decolonial como perspectiva teórica para a análise dos dados consolidados. Nesses dados, foram observados diversos grupos de empreendedoras. Apesar disso, o empreendedorismo ainda se encontra em fase inicial na Região Amazônica, enquanto o empreendedorismo dos povos tradicionais ainda é subnotificado e dos povos originários pouco representado na consolidação dos dados. Foi possível concluir que a Região Amazônica se apresenta como uma fronteira para a cultura empreendedora e, ao contrário do mito de sucesso, a realidade do empreendedorismo é constituída de desafios, como foi apresentado no cruzamento de dados de empreendedores com as inscrições no CadÚnico e no Programa Bolsa Família.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura empreendedora. Empreendedorismo na Amazônia. Decolonialidade.

WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP IN THE AMAZON REGION CONSOLIDATED IN IBGE DATA

ABSTRACT: In Brazil, since Law 128/2008, numerous entrepreneurs have been formalized, thus contributing to the growth of companies. Data consolidated by the IBGE clearly show that several population groups and regions of the country were outside the desired entrepreneurial reality, a fact that drives governmental actions to diversify entrepreneurship. Based on this perception, this work aims to present an analysis of data consolidated by the IBGE in 2022 that address female entrepreneurship in the Amazon Region. For this qualitative research with an explanatory objective and a documentary and ex-post-facto procedure, the decolonial approach was adopted as a theoretical perspective for the analysis of the consolidated data. In these data, several groups of female entrepreneurs were observed.

Despite this, entrepreneurship is still in its initial phase in the Amazon Region, while the entrepreneurship of traditional peoples is still underreported and that of indigenous peoples is poorly represented in the consolidated data. It was possible to conclude that the Amazon Region presents itself as a frontier for entrepreneurial culture and, contrary to the myth of success, the reality of entrepreneurship is made up of challenges, as shown in the cross-referencing of data on entrepreneurs with registrations in CadÚnico and the Bolsa Família.

KEYWORDS: Entrepreneurial culture. Entrepreneurship in the Amazon. Decoloniality.

INTRODUÇÃO

Diversos autores influentes no mundo dos negócios e no ensino da Administração, tais como Peter Drucker (1987), já apontavam que a sociedade estava passando por uma transformação no sentido de se tornar uma Sociedade Empreendedora. No que pese essa afirmação, diversos fatos ocorridos na política brasileira direcionaram as ações do Estado para o fomento da cultura empreendedora como a Lei Complementar nº. 123 de 2006, conhecida também como “Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte” (Brasil, 2006), e como a Lei Complementar nº. 128 de 2008, que trata sobre o Microempreendedor Individual (MEI).

A formalização da atividade empreendedora deu visibilidade aos diversos tipos de empreendedorismo de modo a possibilitar que o Estado brasileiro pudesse agir diretamente para o fomento da cultura empreendedora de forma objetiva e direcionada. Nesse sentido, os órgãos especializados na consolidação de dados sobre a população e o território brasileiro, como o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), passaram a acompanhar os grupos de empreendedores mais de perto e a emitir relatórios fundamentais para a tomada de decisão governamental.

Com isso, foi possível perceber a realidade do empreendedorismo no Brasil, bem como, a de grupos específicos e das suas localizações e de suas atividades empreendedoras. Ao final, ficou evidenciado que algumas localidades e grupos apresentavam uma diferença significativa no que diz respeito à participação para o crescimento no número de empresas no território brasileiro.

Apriori, é possível afirmar que essa situação, somada à notória luta pelo reconhecimento do papel das mulheres na sociedade, bem como, da visibilidade de identidades locais e grupos minoritários, estabeleceram uma certa pressão e uma janela de oportunidade para a consolidação de políticas de Estado voltadas para o empreendedorismo e para o fomento da cultura empreendedora.

Nesse contexto, a investigação deste artigo se direciona para a Região Norte por ser uma região de constantes transformações advindas das políticas de desenvolvimento nacional e para o empreendedorismo praticado por mulheres que rompem com a hegemonia do empreendedorismo masculino ao se posicionarem como empreendedoras.

A partir dessa percepção, este trabalho tem o objetivo de apresentar uma análise dos dados consolidados pelo IBGE em 2022 que abordam o empreendedorismo feminino

na Região Amazônica. Para a realização desta pesquisa qualitativa de objetivo explicativo e de procedimento documental e ex-post-facto, foi adotada a abordagem decolonial como perspectiva teórica para a análise dos dados secundários e consolidados pelo IBGE. Essa lente teórica é fundamental, pois permite que a pesquisa não veja a realidade amazônica como um mero “atraso” em relação ao centro econômico, mas sim como resultado da colonialidade que atravessa as realidades locais.

Por meio dos dados do IBGE, a pesquisa apresentou a diversidade da prática do empreendedorismo e dos grupos sociais que empreendem. Mas apesar da diversidade, foi observado que o empreendedorismo ainda se encontra em fase inicial na Região Amazônica, enquanto o empreendedorismo relacionado aos povos tradicionais continua sendo subnotificado e dos povos originários continua pouco representado na consolidação geral dos dados.

A pesquisa mostrou também que a Região Amazônica se apresenta como uma fronteira para a cultura empreendedora e confirma a contradição existente na cultura do empreendedorismo em que, ao contrário do mito de sucesso propagado por diversos empreendedores, a realidade do empreendedorismo é constituída de muita dificuldade e, em alguns casos, levando as pessoas que empreendem a recorrerem aos programas governamentais de auxílio.

OBJETIVO

Apresentar uma análise dos dados consolidados pelo IBGE em 2022 que abordam o empreendedorismo feminino na Região Amazônica.

METODOLOGIA

Os dados utilizados neste trabalho provêm de fontes secundárias obtidas por meio de dados consolidados por pesquisas realizadas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no ano de 2022. Esses dados fornecem uma base para a contextualização da situação do empreendedorismo feminino na Região Amazônica e da própria região como um todo.

Os dados secundários foram obtidos diretamente na plataforma do IBGE denominada de SIDRA (Sistema IBGE de Recuperação Automática), no sítio eletrônico (<https://sidra.ibge.gov.br/>) que reúne um banco de dados com tabelas estatísticas de pesquisas realizadas pelo IBGE.

Após as extrações dos dados da Plataforma SIDRA, foram realizadas as devidas análises qualitativas por meio de uma abordagem decolonial. Para um maior entendimento dos dados e uma maior profundidade na análise, foi realizada uma pesquisa documental sobre a Região Amazônica e sobre as políticas voltadas para o empreendedorismo em fontes oficiais e em trabalhos acadêmicos com essas temáticas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir do preâmbulo contido na introdução, este artigo é desenvolvido a seguir nas seguintes subseções: diferentes perspectivas sobre a Região Amazônica e análise dos dados consolidados pelo IBGE.

Diferentes perspectivas sobre a Região Amazônica

O bioma Amazônico compreende uma grande faixa territorial que vai além do território brasileiro e do território da Região Norte do Brasil (IBGE, 2024). Para uma melhor adequação metodológica, foi priorizada somente a área brasileira, na qual é definida apenas como Amazônia Legal ou Região Amazônica. Tal região é composta pelos estados da Região Norte mais os estados de Mato Grosso e Maranhão (Brasil, 1966; IBGE, 2022).

De forma mais detalhada, a Região Norte é composta por 07 dos 26 estados do Brasil, conforme pode ser visto na Tabela 01. Desses, são antigos territórios transformados em estados: Acre em 1962, Rondônia em 1981, Amapá em 1988 e Roraima em 1988. O estado mais novo dessa região é o estado de Tocantins, criado em 1988 após a divisão do estado de Goiás (Porto, 1999).

Na Tabela 01, em relação ao Brasil, a Região Amazônica representa 59,73% do território brasileiro, enquanto a Região Norte representa 45,25%. Sobre a densidade demográfica, a Região Amazônica tem a densidade de 5,47, enquanto a Região Norte tem 4,51, sendo o estado do Amazonas o que apresenta o maior território da região com 18,32% em relação ao território brasileiro e a menor densidade com apenas 2,53.

Esses dados, em muitos casos, são fontes para a formação de um referencial cognitivo e normativo dos agentes públicos e privados que privilegiam os grandes centros urbanos como padrão de espaço, de ocupação territorial e de desenvolvimento em detrimento as dinâmicas sociais das populações originárias ou tradicionais. De outro modo, esses dados são bastante úteis para invisibilizar as populações da região que não segue a lógica urbana das grandes metrópoles com perfil de densidade demográfica e uso do espaço.

Quando se trata da população, a Região Amazônica possui 13,68% da população brasileira, enquanto a Região Norte 8,55%. O estado de Roraima é o que tem a menor população da região com apenas 0,31% da população brasileira (Tabela 01).

Ainda na Tabela 01, as mulheres são 51,48% da população do Brasil, na Região Amazônica cai para 50,22%, enquanto na Região Norte cai ainda mais para 50,08%. No estado de Roraima a queda ainda é maior, com apenas 49,68%.

Já a população autodeclarada preta ou parda são 55,51% da população brasileira. Na Região Amazônica esse número sobe para 75,38% e na Região Norte sobe ainda mais para 75,97%, sendo o estado do Pará o maior percentual com 79,64% da população (Tabela 01).

Quando se analisa a população originária, são apenas 0,60% da população brasileira. Já na Região Amazônica é de 2,34% e na Região Norte é de 3,11%. Além disso a população originária da Região Amazônica é de 53,04% de toda a população originária do

Brasil, enquanto a Região Norte esse número é de 43,97%, sendo o estado do Amazonas o que apresenta a maior quantidade do Brasil com 24,86% e o estado de Roraima a maior quantidade em relação ao total do estado com 14,12% (Tabela 01).

Tabela 01: Dados do censo demográfico brasileiro de 2022

	Território (km²)	Densi- dade demográ- fica	População Total	Mulheres em relação a população brasileira	Declaração étnica sem separação por gênero em relação a população brasileira			
					Preta	Parda	Preta e Parda	Indígena
Brasil	8.510.418	23,86	203.080.756	104.548.325	20.656.458	92.083.286	112.739.744	1.227.642
				51,48%	10,17%	45,34%	55,51%	0,60%
Região Amazônica / Amazônia Lega	5.083.452	5,47	27.790.232	13.956.449	2.745.540	18.202.190	20.947.730	651.190
				50,22%	9,88%	65,50%	75,38%	2,34%
Maranhão	329.651	20,55	6.776.699	3.447.276	854.424	4.499.018	5.353.442	54.682
				50,87%	12,61%	66,39%	79,00%	0,81%
Mato Grosso	903.208	4,05	3.658.649	1.817.408	360.698	2.048.782	2.409.480	56.687
				49,67%	9,86%	56,00%	65,86%	1,55%
Região Norte	3.850.593	4,51	17.354.884	8.691.765	1.530.418	11.654.390	13.184.808	539.821
				50,08%	8,82%	67,15%	75,97%	3,11%
Acre	164.173	5,06	830.018	414.686	71.086	549.889	620.975	29.163
				49,96%	8,56%	66,25%	74,81%	3,51%
Amapá	142.471	5,15	733.759	369.243	86.662	478.975	565.637	10.340
				50,32%	11,81%	65,28%	77,09%	1,41%
Amazonas	1.559.256	2,53	3.941.613	1.975.803	193.667	2.711.618	2.905.285	305.243
				50,13%	4,91%	68,79%	73,71%	7,74%
Pará	1.245.871	6,52	8.120.131	4.068.318	793.621	5.673.446	6.467.067	69.180
				50,10%	9,77%	69,87%	79,64%	0,85%
Rondônia	237.754	6,65	1.581.196	793.209	136.793	936.708	1.073.501	17.278
				50,17%	8,65%	59,24%	67,89%	1,09%
Roraima	223.645	2,85	636.707	316.315	49.195	364.494	413.689	89.882
				49,68%	7,73%	57,25%	64,97%	14,12%
Tocantins	277.423	5,45	1.511.460	754.191	199.394	939.260	1.138.654	18.735
				49,90%	13,19%	62,14%	75,33%	1,24%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados IBGE de 2022 obtidos no último censo atualizado em 22/12/2023, Tabela 7414 e 9606. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/>. Acesso em: 01 jun. 2025.

Esses dados sumarizados, apesar da devida importância que possui, não mostra toda a realidade da região. Em que pese a sua importância, é frequentemente utilizado de forma simplificado e é fonte de discurso que se estrutura na ideia de que a região é um “vazio demográfico” ou de que é uma região de fronteira com a Bolívia, a Colômbia, a Guiana, a Guiana Francesa (França), o Peru, o Suriname e a Venezuela.

A ideia de vazio demográfico foi extensamente discutida por diversos autores, como Benchimol (2013) e Gonçalves (2001), que mostram não ser algo recente e que possui raízes no período Colonial brasileiro. Esse paradigma justificou diversas políticas de colonização

para a região e, ao longo do tempo, como apontado pelos autores, se perpetuou como forma de invisibilizar os povos originários e as comunidades tradicionais que habitam a região e que não congregam dos mesmos interesses de desenvolvimento e de ocupação do território que o restante da nação brasileira.

Quanto às fronteiras, pode até parecer natural os limites nacionais representarem uma simples delimitação do território, mas, de fato, as fronteiras foram estabelecidas a partir do século XV com a colonização europeia, ou seja, a partir da dominação, da subalternização e do extermínio de diversos povos originários, bem como, da usurpação e da recondução de territórios em territórios nacionais, criando uma nova conjuntura política e social para a região.

Assim, processo de colonização é responsável por toda a formação do referencial cognitivo e normativo dos brasileiros, como também é responde pela determinação das fronteiras por meio do estabelecimento de divisões no mapa que nada diz respeito a realidade histórica das populações locais, mas sim do processo de dominação e de subalternização dos povos da região.

É por meio da dominação e da subalternização, como também do extermínio e da ocultação dos povos originários, que se modificou toda a estrutura social e se estabeleceu os “sujeitos de fronteira” próprios dessa realidade. Esses indivíduos vivem na fronteira de dois mundos: o primeiro, composto pelos exterminados, excluídos e invisibilizados; e o segundo, composto pela hegemonia dominante e estabelecida, que antes era Europa, mas hoje está relacionado mais aos países ricos.

O curioso disso é que os “sujeitos de fronteira”, fruto do choque entre esses dois mundos, não são parte de nenhum deles. Possuem uma dinâmica própria e particular que se reconhecem com uma certa identidade, importante para a formação do grupo, mas nem de longe é única, mas sim resultante desse choque que melhor pode se expressar pelo conceito de “colonialidade”.

A colonialidade é essa marca no tecido social que não se desfez nem com a independência de território e da formação do Estado nacional. Mignolo (2012) explica que o fim da colonização, conquistada a partir da luta pela independência, não encerrou a colonialidade. Visto que, a colonialidade, expressada na subalternização dos “sujeitos de fronteira” aos grupos dominantes, ou seja, aos países tidos como “rico”, “desenvolvidos” e “civilizados”, manteve esses sujeitos presos a uma lógica de produção e de reprodução de suas próprias realidades atreladas a uma centralidade de poder.

Como efeito da colonização, a colonialidade é um resultado útil para a continuidade da dominação e da subalternização, no qual o grupo dominante, seja ele qual for, se apresenta como centro em uma nova estrutura de dominação a partir da produção, do consumo, do acúmulo e da concentração de riquezas.

Como estrutura, a lógica do sistema capitalista é responsável por cria novas fronteiras, muitas delas relacionadas à reprodução de sua própria lógica e à transformação de grupos sociais. Becker (1988) explica esse momento ao defender que:

A fronteira amazônica só pode ser interpretada a partir da inserção do Brasil no capitalismo global decorrente da nova escala da relação capital-trabalho tendo como referência a produção de um espaço [...]. É a partir de então que se torna necessário o Estado, não mais apenas como gerenciador da economia, mas para assegurar as condições da reprodução das relações de dominação inerentes à hierarquia dos grupos e dos lugares (Becker, 1988, p. 66).

Como exemplo disso, a necessidade de produção de commodities para o abastecimento das cadeias de valor global e para manutenção da vida nos países ricos, estabelece certas diretrizes para a política econômica brasileira, na qual se priorizou um tipo de produção, uma determinada migração e uma forma de ocupação de territórios, como, em parte, foi observado por Porto (1999) na criação de territórios e na formação de estados na Região Amazônica.

Essa lógica determinista reforça a colonialidade ao manter países condicionados à subserviência e a um modo de produção conforme o interesse dominante dos países que se estabeleceram como centro do poder. Assim, os países de centro se posicionam como referência e como futuro, enquanto os países da periferia são condicionados à reprodução e são condenados ao atraso. Exemplo disso é aquilo que ficou conhecido como Consenso de Washington (Williamson, 2009), ou o que realmente são: diretrizes impostas aos países periféricos e empobrecidos, devedores do Fundo Monetário Internacional (FMI), que funcionam como mecanismos que abriram espaço para a iniciativa privada e o domínio do capital estrangeiro frente ao interesse público.

É curioso perceber também que as fronteiras estabelecidas pelo capital funcionam de forma dupla e dissonante, pois ao mesmo tempo que a circulação do capital é livre entre os territórios de diferentes nações, é restrita aos indesejáveis advindos dos países lançados à margem, na periferia, em relação aos países detentores do capital (Bauman, 1999).

A lógica de reprodução do capital também pode ser percebida na ideia de desenvolvimento econômico a partir da transformação de todos os meios de produção da vida em mercadoria (Marx, 2013), como também, a partir da criação contínua de novas mercadorias por meio de um “ecossistema” formado por empreendedores, gerando aquilo que Schumpeter (1997) chama de motor da economia.

Essa lógica se tornar uma diretriz para os países da periferia, como visto no Consenso de Washington (Williamson, 2009), que é seguro afirmar que não passou despercebido pelos governantes brasileiros, ganhando assim status de secretaria nos municípios e nos estados e de ministério no governo federal. Essa usurpação da pauta pública e do olhar sobre o problema público é um claro alinhamento de todo o referencial cognitivo e normativo dos agentes públicos, resultando com isso na formulação e na implementação de políticas públicas que não atendem a realidade local, mas a um interesse global de dominação, de subalternização e de reprodução do capital.

Por fim, a pauta ambiental também pode ser exemplo, pois a mudança de perspectiva

dos países centrais sobre esse tema direcionou as políticas locais para a preservação e a sustentabilidade (CMMAD, 1991). Muito comemorado pelos ambientalistas como um avanço da pauta ambiental, ao final se mostra mais como um instrumento da diversificação econômica que se apodera do tema para financiar e comercializar tecnologias sustentáveis, bem como, se apropriar de uso de técnicas sustentáveis, que ao fim, obriga os países da periferia a contrariarem dívidas, a construírem parcerias de cooperações técnicas e transferências de tecnologias e a integrarem um mercado verde.

Análise dos dados do IBGE 2022

A Lei Complementar nº. 128 estabeleceu em 2008 uma nova categoria de empresa denominada Microempreendedor Individual (MEI). Essa modalidade é constituída por um empresário individual, com a possibilidade de faturamento anual de até R\$ 36.000,00 (hoje, de até R\$ 81.000,00) e de contratação de um colaborador pelo valor de um salário mínimo ou pelo valor do piso da categoria profissional (Brasil, 2008, 2021).

Com essa ação pública, o Governo Federal, com o apoio do Legislativo, conseguiu tirar da informalidade milhares de empreendedores sem acesso aos programas governamentais destinado ao fomento de empresas e sem segurança jurídica nas relações empresariais com os seus fornecedores e clientes.

Em um processo contínuo de melhoria do ambiente de negócio, essa política pública veio na esteira de tantas outras voltadas para as pequenas empresas, tendo como marco a Lei Complementar nº. 123 de 2006, conhecida também como “Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte” (Brasil, 2006).

A modalidade de empreendimento denominada MEI pode ser considerada útil para estimular empreendedorismo. Os dados oficiais mostram isso, quando apresenta o crescimento consistente dos MEI desde a sua criação e chegando em 2022 à marca de 14.567.663 empresas com 133.816 empregados assalariados, 63,54% de todas as empresas privadas brasileiras e 23,31% da ocupação total promovida pelas empresas privadas (Tabela 02).

Ao detalhar esses dados, observa-se que a Região Amazônica apresenta um número de 1.155.125 MEI que correspondem a 7,93% do total, enquanto a Região Norte possuía 721.817 MEI que correspondem a 4,95% do total (Tabela 02). Sobre a ocupação total entre as empresas privadas, os MEI da Região Amazônica respondem por 25,61% e da Região Norte 26,97% das ocupações (Tabela 02).

Tabela 02: Empresas e Microempreendedores Individuais.

	Empresas		MEI (percentual sobre o total de empresas)		Autodeclaração dos MEI e inscrições no CADÚnico e no Programa Bolsa Família (números absolutos e percentual sobre o total de MEI)			
	Total	Ocupação geradas	Total	Ocupação geradas	Preta e Parda	Indígena	CadÚnico	Programa Bolsa Família
Brasil	22.927.989	63.056.075	14.567.653 63,54%	14.701.469 23,31%	3.615.580 24,82%	19.216 0,13%	4.135.579 28,39%	2.058.452 14,13%
Região Amazônica / Amazônia Legal	1.808.540	4.627.661	1.155.125 63,87%	1.185.200 25,61%	430.997 37,31%	1.521 0,13%	399.508 34,59%	199.154 17,24%
Maranhão	295.901	763.712	173.741 58,72%	174.852 22,90%	62.414 35,92%	206 0,12%	62.575 36,02%	36.589 21,06%
Mato Grosso	423.489	1.090.480	259.567 61,29%	262.335 24,06%	93.508 36,02%	270 0,10%	79.292 30,55%	29.218 11,26%
Região Norte	1.089.150	2.773.469	721.817 66,27%	748.013 26,97%	275.075 38,11%	1.045 0,14%	257.641 35,69%	133.347 18,47%
Acre	43.025	121.161	26.072 60,60%	26.251 21,67%	8.189 31,41%	26 0,10%	9.187 35,24%	5.712 21,91%
Amapá	43.449	108.485	26.003 59,85%	26.129 24,09%	10.253 39,43%	34 0,13%	10.156 39,06%	5.795 22,29%
Amazonas	226.563	654.630	147.236 64,99%	147.583 22,54%	67.426 45,79%	358 0,24%	46.650 31,68%	29.525 20,05%
Pará	458.800	1.121.446	317.116 69,12%	318.836 28,43%	118.289 37,30%	379 0,12%	120.953 38,14%	64.976 20,49%
Rondônia	138.777	353.732	87.982 63,40%	89.302 25,25%	29.694 33,75%	110 0,13%	28.284 32,15%	10.227 11,62%
Roraima	37.661	93.094	24.654 65,46%	24.842 26,68%	9.005 36,53%	55 0,22%	6.656 27,00%	3.188 12,93%
Tocantins	140.875	299.549	92.754 65,84%	93.698 31,28%	32.219 34,74%	83 0,09%	35.755 38,55%	13.924 15,01%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados IBGE de 2022 obtidos no último censo, tabela 7528, 9591e 9594. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/>. Acesso em: 01 jun. 2025

Todo esse movimento, que estabeleceu a regulação, a formalização e as políticas para o setor, gerou diversos debates nas arenas políticas sobre o tema de liberdade econômica e empreendedorismo. No entanto, é por meio do engajamento da população no âmbito da política local que esse debate passou a circular mais ativamente nos espaços públicos.

Isso pode ser facilmente percebido por meio de algumas instituições que fomentam esse debate e apoiam as práticas empreendedoras, como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e, conforme apontado por Serafim (2008) e por Serafim, Martes e Rodriguez (2012), ocorre em algumas denominações religiosas.

Se por um lado o Estado cria uma estrutura e direciona ações para o florescimento de

empresas, por outro, as instituições promovem a reprodução de uma cultura empreendedora a partir do ideal de empreendedorismo como liberdade, propósito, resiliência e prosperidade.

Apesar disso, não é possível afirmar que uma grande quantidade de empresas signifique necessariamente um alto desenvolvimento econômico e nem que se tornar um empresário signifique necessariamente ter liberdade, sucesso e prosperidade, visto que cerca de 4,1 milhões de MEI estão inscritos no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (CADÚnico) do então Ministério da Cidadania e um pouco mais de 2 milhões estão inscritos no Programa Bolsa Família (Tabela 02). Isso mostra que 4,1 milhões de MEI vivem com uma renda mensal de menos de meio salário mínimo por pessoal da família e 2 milhões de MEI recebem assistência do Estado por viverem com uma renda mensal de menos de R\$ 218,00 por pessoal da família.

Na Região Amazônica, esse número é de 399.598 inscritos no CADÚnico e 199.154 no Programa Bolsa Família. Já na Região Norte, esse número é de 257.641 inscritos no CADÚnico e 133.347 no Programa Bolsa Família (Tabela 02).

Ao analisar a realidade das mulheres empreendedoras na modalidade de Microempreendedor Individual, é possível observar nos dados que as mulheres: (i) representam um percentual menor em relação aos homens; (ii) empreendem por meio de diversos segmentos da sociedade; (iii) possuem um alto percentual de vulnerabilidade social em comparação aos homens.

Tabela 03: MEI e Mulheres que possuem MEI.

	MEI		Total de Mulheres MEI	Autodeclaração dos Mulheres MEI e inscrições no CADÚnico e no Programa Bolsa Família (números absolutos e percentual sobre o total de MEI)			
	Total	Ocupação geradas		Preta e Parda	Indígena	CadÚnico	Programa Bolsa Família
Brasil	14.567.653	14.701.469	6.754.661	1.431.052	8.191	2.277.142	1.225.369
			46,37%	9,82%	0,06%	15,63%	8,41%
Região Amazônica / Amazônia Legal	1.155.125	1.185.200	509.676	161.329	574	214.323	115.642
			44,12%	13,97%	0,05%	18,55%	10,01%
Maranhão	173.741	174.852	79.374	23.589	85	34.601	21.141
			45,69%	13,58%	0,05%	19,92%	12,17%
Mato Grosso	259.567	262.335	115.936	36.164	92	43.776	18.510
			44,67%	13,93%	0,04%	16,87%	7,13%
Região Norte	721.817	748.013	314.366	101.576	397	135.946	75.991
			43,55%	14,07%	0,06%	18,83%	10,53%
Acre	26.072	26.251	11.539	3.210	5	4.614	2.960
			44,26%	12,31%	0,02%	17,70%	11,35%
Amapá	26.003	26.129	11.652	3.948	15	5.547	3.490
			44,81%	15,18%	0,06%	21,33%	13,42%

Amazonas	147.236	147.583	63.483	25.693	129	25.208	16.868
			43,12%	17,45%	0,09%	17,12%	11,46%
Pará	317.116	318.836	139.238	42.936	157	64.555	37.291
			43,91%	13,54%	0,05%	20,36%	11,76%
Rondônia	87.982	89.302	38.734	11.395	45	14.705	6.088
			44,02%	12,95%	0,05%	16,71%	6,92%
Roraima	24.654	24.842	11.335	3.708	21	3.717	1.883
			45,98%	15,04%	0,09%	15,08%	7,64%
Tocantins	92.754	93.698	38.385	10.740	25	7.411	1.883
			41,38%	11,58%	0,03%	7,99%	2,03%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados IBGE de 2022 obtidos no último censo sobre Cadastro Central de Empresas 2022, tabela 7528, e sobre Estatísticas dos Cadastros de Microempreendedores Individuais, Tabela 9591e 9594. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/>. Acesso em: 01 jun. 2025

A participação feminina como MEI na Região Amazônica, com 44,12% do total de MEI (509.676 mulheres), embora seja alta em números absolutos, está ligeiramente abaixo da média nacional de 46,37%. Esse percentual baixo na região, que se aprofunda nos estados da Região Norte (43,55%), reforça a percepção de que a Região Amazônica, apesar dos esforços de formalização, ainda se encontra em um estágio inicial de maturação da cultura empreendedor (Tabela 03).

Na Região Amazônica, conforme a Tabela 03, as empreendedoras MEI autodeclaradas pretas e pardas somam 161.329, representando 13,97% do total de MEI da região. No entanto, é crucial analisar o número em relação ao total de Mulheres MEI na Amazônia Legal: as mulheres pretas e pardas representam 31,65% (161.329 em 509.676).

O empreendedorismo dos povos tradicionais formalizado na modalidade MEI é, de fato, subnotificado, pois não são analisados como tal. Entretanto, ainda é possível perceber a pequena notificação do empreendedorismo dos povos originários. A Amazônia Legal concentra 574 mulheres MEI autodeclaradas indígenas, o que corresponde a apenas 0,11% do total de mulheres MEI na região (Tabela 03).

Esse número, embora absoluto, é um indicador da invisibilidade estrutural do empreendedorismo dos povos originários, cuja prática econômica muitas vezes não se alinha à lógica de formalização do capital (MEI), mantendo-se à margem dos dados oficiais e, consequentemente, das políticas públicas de fomento.

Na Tabela 03, na Região Amazônica, 214.323 mulheres MEI estão inscritas no CadÚnico. Isso significa que 18,55% do total de MEI da região, e 42,05% das mulheres MEI, vivem com renda mensal de até meio salário mínimo por pessoa. Ainda mais crítico, 115.642 mulheres MEI na Amazônia Legal recebem o Bolsa Família, representando 10,01% do total de MEI regionais e 22,69% das mulheres MEI..

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo se propôs a analisar o empreendedorismo feminino na Região Amazônica a partir dos dados consolidados pelo IBGE em 2022, adotando a abordagem decolonial como arcabouço teórico. A investigação sobre a formalização do

Microempreendedor Individual (MEI) revelou que, embora as políticas de incentivo (Lei Complementar nº. 128/2008 e Lei Complementar nº. 123/2006) tenham formalizado milhões de empresas, na Amazônia, esse movimento se manifesta de forma contraditória e revela a persistência de estruturas de dominação históricas.

Essa discussão se faz necessária para posicionar o lugar de onde se parte a análise e os dados analisados que não se pode confundir com a realidade dos países ricos e que por diversas vezes impõem uma lógica de produção e de reprodução de conhecimento a partir uma perspectiva linear da história.

Nesse contexto, a Região Amazônica vista inicialmente como um território de fronteira geográfica, é apresentada também como uma fronteira socioeconômica, sendo o limite onde o avanço da cultura empreendedora nacional enfrenta as dinâmicas sociais (re) existentes.

A realidade econômica da região é apagada e invisibilizada para se introduzir uma nova realizada dita empreendedora, mas desconectada por desconhecendo toda a história local dos povos originários e tradicionais, para impor uma lógica de empreendedorismo formal que contribua para o desenvolvimento nacional.

Por meio da análise da colonialidade que atravessa a história da Região Amazônica e da constituição de sujeitos próprios dessa realidade, é possível entender como as contradições se aprofundam nessa região e como a reprodução da subalternidade se mantem.

Quando se faz o recorte por gênero nessa região, a análise do empreendedorismo feminino apresenta o empreendedorismo em diferentes grupos de mulheres, mas diferentemente do sucesso que pode significar ser uma empresária, foi observado diversos pontos de maior contradição nesse ideal de prosperidade por conta da existência de empresários em programas sociais do governo.

Conforme demonstrado, o MEI, na realidade feminina amazônica, é uma estratégia de resistência à pobreza extrema, e não um caminho garantido para o sucesso. As políticas públicas precisam descolonizar o fomento, respeitar as economias locais, originárias e tradicionais, e focar em investimentos que ataquem as raízes da vulnerabilidade para que o empreendedorismo promova a liberdade e a prosperidade genuinamente equitativas.

Como pesquisa futura, é possível explorar mais os tipos de empreendedorismo feminino na Região Amazônica, em especial, os dos povos originários e tradicionais, olhando mais especificamente como os seus elementos culturais são transformados em mercadorias e como tais grupos lidam com a contradição entre seus modelos tradicionais de economia e os modelos hegemônicos de competitividade, lucro e exploração de recursos naturais e populações locais.

REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Companhia das Letras, 1999.
- BENCHIMOL, S. **Amazônia: Formação Social e Cultural**. São Paulo: Editora 247 S.A, 2013.

BECKER, B. K. Significância contemporânea da fronteira: uma interpretação geopolítica a partir da Amazônia Brasileira *In*: AUBERTIN, Catherine. **Fronteiras**. Editora Universidade de Brasília; Paris: ORSTOM, 1988. cap. 03. p. 60-89. Disponível em: https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/pleins_textes_7/b_fdi_03_01/37772.pdf. Acesso em: 01 fev. 2025.

BRASIL, **Lei Nº 523**, de 27 de outubro de 1966. Brasília: DOU, 1966.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Brasília: DOU, 2006.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 128**, de 19 de dezembro de 2008. Brasília: DOU, 2008.

CMMAD. **Nosso futuro comum**. ed. 2. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1991.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

GONÇALVES. C. W. P. **Amazônia, Amazônias**. 1ª Ed. São Paulo: Contexto, 2001.

IBGE. **Amazônia Legal 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://geoftp.ibge.gov.br/organizacao_do_territorio/estrutura_territorial/amazonia_legal/2022/Mapa_da_Amazonia_Legal_2022_sem_sedes.pdf. Acesso em: 01 fev. 2025.

IBGE. **Biomass e sistemas Costeiro-Marinho do Brasil 2024**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://geoftp.ibge.gov.br/informacoes_ambientais/estudos_ambientais/biomass/mapas/SistCostMar_AmAz_2024_15M.pdf. Acesso em: 01 fev. 2025.

MARX, K. **O Capital**: crítica da Economia Política. Livro 1. São Paulo: Boitempo, 2013.

MIGNOLO, W. **Local histories/Global designs**: coloniality, subaltern knowledges, and border thinking. New Jersey: Princeton University Press, 2012

PORTO, J. L. R. Os territórios federais e a sua evolução no Brasil. **Revista educação, cultura e meio ambiente**. v. III, n. 15, mar. 1999. Disponível em: https://revistapresenca.unir.br/artigos_presenca/15jadsonluisrebeloport_o_osterritoriosfederaiseasuaevolucão.pdf. Acesso em: 01 fev. 2025.

SERAFIM, M. C. Religião e o “Espírito” Empreendedor *In*: Encontro da ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=OTeyNw==. Acesso em: 01 fev. 2025.

SERAFIM, M. C.; MARTES, A. C. B.; RODRIGUEZ, C. L.. “Segurando na mão de Deus”: organizações religiosas e apoio ao empreendedorismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 2, p. 217–231, mar. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000200008>. Acesso em: 01 fev. 2025.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria para o desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1997.

WILLIAMSON, J. A. Short History of the Washington Consensus. **Law and Business Review of the Americas**. vol. 15, n. 1, p. 7-23, 2009 (2009) <https://scholar.smu.edu/lbra/vol15/iss1/3>

**ÁREA TEMÁTICA: ÉTICA E GOVERNANÇA
CORPORATIVA**

ÉTICA NAS ESTRUTURAS DE PODER CORPORATIVO: UM OLHAR INTEGRADOR SOBRE TEORIAS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

Hudson Alves Batista¹.

UNINTER, Imbituba, Santa Catarina.

<https://lattes.cnpq.br/0159268191326377>

RESUMO: Em um cenário global marcado por transformações tecnológicas, pressões socioambientais e a consolidação dos critérios ESG, a ética corporativa assume papel estratégico nas estruturas de poder e decisão. Este capítulo propõe um diálogo entre os principais pensadores da ética e da governança — Robert C. Solomon, R. Edward Freeman, Andrew Crane e Dirk Matten, John R. Boatright e Lynn Sharp Paine — reinterprelando suas contribuições à luz dos desafios organizacionais de 2025. Solomon (1992) fundamenta a integridade como virtude essencial à liderança; Freeman (1984) amplia a responsabilidade moral para todos os stakeholders; Crane e Matten (2007) incorporam a sustentabilidade e a cidadania corporativa; Boatright (2013) reforça a importância de mecanismos institucionais éticos; e Paine (2003) mostra que valores e propósito geram desempenho superior. Hoje, suas ideias convergem na necessidade de uma governança ética, transparente e orientada por propósito, capaz de equilibrar inovação, justiça e legitimidade. A ética deixa de ser apenas norma ou discurso moral e se torna um sistema vivo de gestão, integrando cultura, estratégia e governança. Assim, a empresa ética contemporânea é aquela que reconhece que o poder corporativo só é legítimo quando exercido com responsabilidade social e integridade institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Ética Corporativa. Governança. Stakeholders.

ETHICS IN CORPORATE POWER STRUCTURES: AN INTEGRATIVE PERSPECTIVE ON GOVERNANCE THEORIES AND PRACTICES

ABSTRACT: In a global scenario marked by technological transformations, socio-environmental pressures, and the consolidation of ESG criteria, corporate ethics assumes a strategic role in power and decision-making structures. This chapter proposes a dialogue among leading thinkers on ethics and governance — Robert C. Solomon, R. Edward Freeman, Andrew Crane and Dirk Matten, John R. Boatright, and Lynn Sharp Paine — reinterpreting their contributions in light of organizational challenges in 2025. Solomon (1992) grounds integrity as an essential virtue for leadership; Freeman (1984) extends moral responsibility to all stakeholders; Crane and Matten (2007) incorporate sustainability and corporate citizenship; Boatright (2013) emphasizes the importance of ethical institutional mechanisms; and Paine (2003) demonstrates that values and purpose drive superior performance. Today, their ideas converge on the need for ethical, transparent, and purpose-driven governance,

capable of balancing innovation, justice, and legitimacy. Ethics ceases to be merely a rule or moral discourse and becomes a living management system, integrating culture, strategy, and governance. Thus, the contemporary ethical enterprise is one that recognizes corporate power as legitimate only when exercised with social responsibility and institutional integrity.

KEYWORDS: Corporate Ethics. Governance. Stakeholders.

INTRODUÇÃO

A ética corporativa tem se tornado cada vez mais central nas organizações contemporâneas, especialmente diante de um cenário global marcado por transformações tecnológicas, pressões socioambientais e a consolidação dos critérios ESG (*Environmental, Social, Governance*). As estruturas de poder dentro das empresas, tradicionalmente voltadas para a maximização de lucros e interesses acionários, passam por um processo de reconfiguração, no qual a integridade, a responsabilidade social e a governança transparente emergem como fatores estratégicos para a sustentabilidade organizacional.

Este capítulo propõe uma reflexão integradora sobre a ética nas estruturas de poder corporativo, articulando diferentes perspectivas teóricas que vão desde a ética das virtudes até a governança sustentável. Autores clássicos e contemporâneos, como Robert C. Solomon, R. Edward Freeman, Andrew Crane, Dirk Matten, John R. Boatright e Lynn Sharp Paine, oferecem bases conceituais para compreender como valores, virtudes e responsabilidade institucional podem orientar decisões empresariais em contextos complexos e interconectados.

Robert C. Solomon (1992) fundamenta a ética empresarial na virtude e na integridade, sugerindo que a governança corporativa deve começar pelo caráter dos indivíduos que ocupam posições de liderança. Complementarmente, Freeman (1984) amplia essa visão, defendendo que a responsabilidade moral das empresas deve se estender a todos os *stakeholders*, e não apenas aos acionistas, criando uma rede de relações de confiança e legitimidade.

No âmbito global, Crane e Matten (2007) destacam a importância da cidadania corporativa e da sustentabilidade, enfatizando que as decisões empresariais não afetam apenas o mercado, mas também comunidades, ecossistemas e sociedades em escala internacional. Já Boatright (2013) reforça a necessidade de estruturas institucionais que incorporem a ética como mecanismo de controle e *accountability*, prevenindo dilemas morais e promovendo decisões justas e coerentes.

Lynn Sharp Paine (2003) complementa essa abordagem ao demonstrar que a ética e os valores corporativos não apenas previnem riscos, mas também geram desempenho superior e vantagem competitiva. Sua perspectiva evidencia que a governança ética é inseparável da estratégia empresarial, da cultura organizacional e da construção de uma reputação sólida e confiável perante todos os *stakeholders*.

Ao longo deste capítulo, serão exploradas essas perspectivas teóricas e conectadas à realidade organizacional contemporânea, com destaque para práticas de governança que

equilibram lucro, propósito e responsabilidade social. O objetivo é demonstrar que a ética nas estruturas de poder corporativo não é um elemento periférico, mas sim um eixo central para decisões estratégicas, sustentabilidade institucional e criação de valor compartilhado.

OBJETIVO

O objetivo deste capítulo é analisar e integrar diferentes abordagens teóricas sobre ética e governança corporativa, demonstrando como valores, virtudes e responsabilidade institucional influenciam a tomada de decisão e o exercício do poder nas organizações contemporâneas. Busca-se apresentar uma visão integradora que articule a ética das virtudes (Solomon, 1992), a responsabilidade com os *stakeholders* (Freeman, 1984), a cidadania corporativa e sustentabilidade global (Crane & Matten, 2007), a institucionalização da ética na governança (Boatright, 2013) e a relação entre valores, propósito e desempenho superior (Paine, 2003).

A finalidade do trabalho é fornecer subsídios teóricos e práticos para compreender como a ética deixa de ser um elemento periférico e se torna central na gestão corporativa, fortalecendo a legitimidade, a transparência e a sustentabilidade organizacional. Além disso, pretende-se demonstrar que uma governança ética, orientada por princípios e valores compartilhados, contribui não apenas para a conformidade normativa, mas também para a criação de valor coletivo e para a construção de organizações mais responsáveis e resilientes.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza básica e aplicada, com objetivo exploratório e descritivo, uma vez que busca compreender e integrar diferentes abordagens teóricas sobre ética e governança corporativa, sistematizando conceitos, modelos e práticas relevantes para o contexto organizacional contemporâneo.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, baseada na análise crítica de livros, artigos acadêmicos, documentos institucionais e materiais publicados sobre ética corporativa, governança, responsabilidade social e sustentabilidade. A pesquisa também apresenta elementos de estudo de caso teórico, ao relacionar os princípios e teorias dos autores selecionados (Solomon, Freeman, Crane & Matten, Boatright e Paine) com a realidade organizacional atual, enfatizando as práticas de governança em 2025 e suas implicações estratégicas.

O local da pesquisa é virtual e bibliográfico, por meio do acesso a bases de dados acadêmicas, livros, periódicos e plataformas científicas internacionais. O período analisado compreende desde os trabalhos clássicos dos anos 1980 até publicações contemporâneas que dialogam com os desafios corporativos de 2025.

Para a técnica e análise dos dados, utilizou-se a análise documental e comparativa, integrando as contribuições conceituais e práticas dos autores, identificando convergências, divergências e implicações para a governança ética. O enfoque foi interpretativo, buscando

construir uma síntese teórica aplicável a organizações modernas, considerando aspectos estratégicos, morais e de sustentabilidade.

Em relação às normas éticas, seguiram-se os princípios de transparência, rigor acadêmico, citação correta e integridade científica, garantindo a ética intelectual e o respeito aos direitos autorais das obras analisadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A ética corporativa é um elemento central para a compreensão das estruturas de poder dentro das organizações. Em 2025, empresas atuam em ambientes globais complexos, sujeitos a transformações tecnológicas, pressões socioambientais e exigências de transparência, responsabilidade e sustentabilidade. Nesse cenário, a governança ética não se limita à observância de normas ou códigos de conduta: ela constitui-se como um princípio estruturante da gestão corporativa, orientando decisões estratégicas, fortalecendo a legitimidade institucional e promovendo a criação de valor compartilhado.

Robert C. Solomon (1992) enfatiza que a ética começa pelo caráter dos indivíduos que ocupam posições de liderança. Virtudes como integridade, justiça, coragem e lealdade são essenciais para decisões consistentes e confiáveis. Em contextos contemporâneos, como a adoção de inteligência artificial ou a gestão de transformação digital, líderes virtuosos garantem que decisões complexas sejam tomadas de forma ética, evitando conflitos de interesse, discriminação ou prejuízos a grupos internos e externos. A perspectiva de Solomon reforça que a governança ética deve ser vivenciada e incorporada culturalmente dentro da organização, não apenas formalizada em políticas.

R. Edward Freeman (1984), com a Teoria dos *Stakeholders*, amplia a responsabilidade ética para todos os grupos impactados pela organização. Não se trata apenas de satisfazer acionistas, mas de equilibrar os interesses de empregados, clientes, fornecedores, comunidade e sociedade em geral. Em 2025, a relevância dessa abordagem é ainda maior, considerando que decisões corporativas têm efeitos imediatos e visíveis em diversos níveis sociais e ambientais. Freeman demonstra que a legitimidade e a sustentabilidade de longo prazo dependem da capacidade da organização de integrar múltiplos interesses e gerar valor compartilhado, reforçando a confiança e a reputação da empresa.

Andrew Crane e Dirk Matten (2007) complementam essa visão ao enfatizar a necessidade de considerar a responsabilidade global das organizações. As empresas modernas são atores sociais e morais que impactam comunidades, ecossistemas e mercados internacionais. Sustentabilidade, cidadania corporativa e conformidade com padrões ESG deixam de ser opcionais, tornando-se elementos estratégicos essenciais. Essa perspectiva amplia o conceito de governança ética, conectando decisões corporativas a impactos ambientais, sociais e econômicos em escala global e enfatizando a necessidade de uma visão ética abrangente e integrada.

John R. Boatright (2013) contribui para a discussão ao destacar a importância das estruturas e mecanismos institucionais para operacionalizar a ética. Conselhos de

administração, auditorias internas e políticas de *compliance* funcionam como instrumentos para prevenir dilemas morais e conflitos de interesse. Em empresas contemporâneas, onde processos automatizados e algoritmos influenciam decisões estratégicas, os mecanismos institucionais garantem que essas tecnologias sejam aplicadas de forma ética, consistente com os valores corporativos, fortalecendo a transparência, a *accountability* e a legitimidade da governança.

Lynn Sharp Paine (2003) demonstra que a ética também é uma fonte de vantagem competitiva e desempenho superior. Empresas que alinham valores, propósito e estratégia criam confiança com *stakeholders*, atraem e retêm talentos, promovem inovação responsável e fortalecem sua reputação institucional. Em 2025, a integração da ética à estratégia corporativa é decisiva para a resiliência organizacional e para a capacidade de navegar em cenários de incerteza e complexidade.

A análise integrada desses autores evidencia que a ética nas estruturas de poder corporativo é multidimensional e interdependente. Começa nas virtudes individuais dos líderes (Solomon), amplia-se à responsabilidade com *stakeholders* (Freeman), incorpora a sustentabilidade global (Crane & Matten), é operacionalizada por mecanismos institucionais (Boatright) e se traduz em desempenho superior e criação de valor estratégico (Paine). Em conjunto, essas dimensões reforçam que a governança ética não é apenas uma obrigação moral, mas um fator determinante para a legitimidade, resiliência e sucesso das organizações modernas.

Empresas que incorporam ética de forma profunda e integrada conseguem equilibrar interesses econômicos, sociais e ambientais, transformar desafios em oportunidades estratégicas e consolidar uma cultura de responsabilidade e integridade que permeia toda a organização. Assim, a ética deixa de ser periférica ou simbólica, passando a ser o eixo central da governança corporativa contemporânea, guiando decisões complexas e fortalecendo a legitimidade institucional em escala global.

Tabela 1 – Síntese Integrativa da Ética nas Estruturas de Poder Corporativo: Contribuições Teóricas e Aplicações Práticas.

Aspecto Analisado	Contribuição Teórica	Aplicação Prática / Observações	Discussão
Virtudes individuais	Robert C. Solomon (1992): integridade, justiça, coragem, lealdade	Liderança ética e tomada de decisão responsável	Virtudes formam a base moral da governança. Líderes virtuosos criam cultura ética, influenciando comportamento organizacional e confiabilidade institucional.
Responsabilidade com <i>stakeholders</i>	R. Edward Freeman (1984): Teoria dos Stakeholders	Decisões equilibradas que consideram empregados, clientes, fornecedores, acionistas e comunidade	A inclusão de múltiplos <i>stakeholders</i> fortalece a legitimidade e reduz riscos reputacionais, promovendo valor compartilhado e sustentabilidade organizacional.

Sustentabilidade e cidadania corporativa	Andrew Crane & Dirk Matten (2007): ESG, cidadania corporativa	Estratégias que incorporam impacto social e ambiental em decisões corporativas	A ética corporativa global exige atenção a impactos ambientais e sociais. Empresas responsáveis fortalecem reputação, atraem investimentos e cumprem padrões internacionais.
Estruturas institucionais	John R. Boatright (2013): conselhos, auditorias, compliance	Mecanismos de controle ético e <i>accountability</i>	Sistemas institucionais éticos previnem dilemas morais e conflitos de interesse, garantindo coerência entre valores corporativos e decisões estratégicas.
Valores, propósito e desempenho	Lynn Sharp Paine (2003): integração ética e estratégia	Alinhamento entre valores, propósito e objetivos estratégicos	Empresas que incorporam valores e propósito à estratégia alcançam desempenho superior, inovação responsável e vantagem competitiva sustentável.

(Elaboração do autor, Batista, 2025).

A Tabela 1 sintetiza os principais elementos da ética nas estruturas de poder corporativo, mostrando como virtudes individuais, responsabilidade com *stakeholders*, sustentabilidade, mecanismos institucionais e valores estratégicos se integram para formar uma governança ética eficaz. Ela evidencia que a ética não é apenas um princípio moral, mas um instrumento de legitimidade, resiliência e desempenho organizacional. Assim, organizações contemporâneas, especialmente em 2025, devem alinhar valores, cultura e estratégia para atuar de forma legítima, transparente e socialmente responsável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo evidenciou que a ética nas estruturas de poder corporativo é um elemento central para a governança organizacional, especialmente em um contexto contemporâneo marcado por transformações tecnológicas, pressões socioambientais e exigências de ESG. Com base nas contribuições de Solomon, Freeman, Crane & Matten, Boatright e Paine, foi possível identificar que uma governança ética eficaz depende da integração entre virtudes individuais, responsabilidade com *stakeholders*, sustentabilidade, mecanismos institucionais e valores estratégicos.

Os resultados e análises indicam que a ética corporativa não se limita a normas ou discursos morais, mas se constitui como um instrumento estratégico, capaz de orientar decisões complexas, fortalecer a legitimidade institucional, promover valor compartilhado e garantir a sustentabilidade a longo prazo. Além disso, o diálogo entre os autores demonstrou que empresas que incorporam ética de forma integrada alcançam resiliência, reputação positiva e desempenho superior, consolidando uma cultura organizacional orientada por propósito e responsabilidade social.

Em síntese, a ética nas estruturas de poder corporativo deve ser compreendida

como uma dimensão multidimensional e dinâmica, que articula caráter, cultura, estratégia e mecanismos institucionais. A reflexão apresentada neste capítulo reforça que, para atuar de forma legítima e responsável em 2025 e nos anos seguintes, as organizações precisam integrar ética e governança em todos os níveis, promovendo decisões justas, transparentes e socialmente comprometidas.

A publicação deste capítulo tem como objetivo contribuir para a disseminação científica e profissional, proporcionando subsídios teóricos e práticos para gestores, acadêmicos e demais interessados em governança ética e responsabilidade corporativa.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Hudson Alves. **Ética nas estruturas de poder corporativo: um olhar integrador sobre teorias e práticas de governança**. Imbituba: UNINTER, 2025.
- BOATRIGHT, John R. **Ethics and the Conduct of Business**. Boston: Pearson, 2013.
- CRANE, Andrew; MATTEN, Dirk. **Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization**. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- PAINE, Lynn Sharp. **Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance**. New York: McGraw-Hill, 2003.
- SOLOMON, Robert C. **Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business**. New York: Oxford University Press, 1992.
- REZAEI, Zabihollah. **Corporate Governance and Ethics: A Comprehensive Framework of Theory and Practice**. Hoboken: Wiley & Sons, 2008.
- TRICKER, Bob; TRICKER, Gretchen. **Business Ethics: A Stakeholder, Governance and Risk Approach**. Abingdon: Routledge, 2014.
- GUTTERMAN, Alan S. **Sustainability and Corporate Governance: A Guide to Law and Practice**. Abingdon: Routledge, 2020.
- ROSSOUW, G. J. Deon; SISON, Alejo José G. (Eds.). **Global Perspectives on Ethics of Corporate Governance**. New York: Palgrave Macmillan, 2006.
- MINCIULLO, Marco. **Corporate Governance and Sustainability: The Role of the Board of Directors**. Cham: Palgrave Macmillan, 2019.
- ALUCHNA, Maria; IDOWU, Samuel O. (Eds.). **Responsible Corporate Governance: Towards Sustainable and Effective Governance Structures**. Cham: Springer International Publishing, 2017.
- DATHE, Tracy; DATHE, René; DATHE, Isabel; HELMOLD, Marc. **Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability and Environmental Social Governance (ESG): Approaches to Ethical Management**. Cham: Springer, 2022.
- REZAEI, Zabihollah; FOGARTY, Timothy; RAMAMOORTI, Sridhar. **Business Sustainability, Corporate Governance, and Organizational Ethics**. Hoboken: Wiley, 2020.

ESG NA GESTÃO ORGANIZACIONAL: MUDANÇA ESTRUTURAL OU ESTRATÉGICA?

Letícia Veríssimo da Silva¹.

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Apucarana, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/1857427247501102>

RESUMO: Este ensaio teórico examina criticamente se a adoção da agenda ESG (Environmental, Social and Governance) representa uma mudança estrutural nos modelos de gestão empresarial ou se configura apenas como mudança estratégica às pressões regulatórias, mercadológicas e reputacionais. A análise das motivações externas (regulatórias, de mercado e sociais) e internas (culturais, estratégicas e operacionais) evidencia que a profundidade da incorporação do ESG varia conforme a interação desses fatores. Como contribuição central, propõe-se uma matriz analítica de aderência estrutural e estratégica, composta por dimensões como governança, cultura organizacional, transparência, engajamento de stakeholders e impacto real. Essa matriz permite diferenciar práticas empresariais genuinamente transformadoras daquelas restritas a respostas instrumentais, oferecendo parâmetros para a pesquisa acadêmica, para gestores, reguladores e investidores. Conclui-se que o ESG constitui um campo de tensões, no qual transformações estruturais e estratégias adaptativas coexistem, e que a aplicação crítica da matriz proposta possibilita discernir entre discurso simbólico e mudança efetiva.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa. Responsabilidade Social. Sustentabilidade.

ESG IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: STRUCTURAL OR STRATEGIC CHANGE?

ABSTRACT: This theoretical essay critically examines whether the adoption of the ESG (Environmental, Social and Governance) agenda represents a structural change in business management models or merely constitutes a strategic response to regulatory, market, and reputational pressures. The analysis of external motivations (regulatory, market, and social) and internal drivers (cultural, strategic, and operational) reveals that the depth of ESG incorporation varies according to the interaction among these factors. As its central contribution, the essay proposes an analytical matrix of structural and strategic adherence, composed of dimensions such as governance, organizational culture, transparency, stakeholder engagement, and real impact. This matrix enables the distinction between genuinely transformative corporate practices and those limited to instrumental responses, offering parameters for academic research, managers, regulators, and investors. It concludes that ESG constitutes a field of tensions, in which structural transformations and adaptive strategies coexist, and that the critical application of the proposed matrix allows for

discerning between symbolic discourse and effective change.

KEYWORDS: Corporate Governance. Social Responsibility. Sustainability.

INTRODUÇÃO

Nas duas primeiras décadas do século XXI, o mundo assistiu à intensificação de crises ambientais, sociais e éticas de grandes proporções, que desafiaram não apenas a estabilidade política e econômica global, mas também a legitimidade das organizações empresariais. Eventos climáticos extremos, perda de biodiversidade e colapso de ecossistemas revelam a insustentabilidade do modelo de desenvolvimento vigente (BARBIERI, 2023). Somam-se a esses fatores as desigualdades sociais evidenciadas pela pandemia da COVID-19, além de recorrentes escândalos corporativos de corrupção e fraudes, que abalaram a confiança nos mercados e reforçaram a necessidade de novas formas de governança (COSTA, 2020).

Esse contexto impulsionou investidores institucionais, reguladores e consumidores a exigirem das empresas compromissos éticos e socioambientais, ultrapassando a lógica financeira tradicional. Nesse cenário, o conceito de ESG (Environmental, Social and Governance) ganhou centralidade, após sua difusão no relatório *Who Cares Wins* (2004), como proposta de incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança nos processos decisórios. Mais recentemente, a Agenda 2030 da ONU e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) fortaleceram esse movimento ao estabelecer metas globais para erradicação da pobreza, promoção da equidade e ação climática, pressionando governos e empresas a alinhar suas estratégias de forma integrada (ONU, 2015).

Diante desse quadro, emerge uma questão central: a adoção do ESG representa uma mudança estrutural nos modelos de gestão empresarial ou configura-se apenas como resposta estratégica às pressões regulatórias e mercadológicas? Essa reflexão é particularmente relevante diante da crescente corporativização da sustentabilidade, em que narrativas éticas podem ser instrumentalizadas sem efetiva transformação. Ao mesmo tempo, estudos mostram que empresas que incorporam práticas ESG de forma consistente apresentam ganhos de eficiência, redução de riscos e vantagem competitiva sustentável (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014).

Este ensaio teórico, tem como contribuição principal a proposição de uma matriz analítica de aderência, capaz de distinguir entre dois modos de incorporação do ESG: a aderência estrutural, que transforma efetivamente práticas, cultura e governança; e a aderência estratégica, marcada por respostas instrumentais e reputacionais. Sua estruturação segue uma progressão lógica: inicia-se com a apresentação do objetivo; em seguida, examinam-se as motivações externas e internas que impulsionam sua adoção no ambiente corporativo; posteriormente, é proposta uma matriz analítica capaz de distinguir entre aderência estrutural e aderência estratégica; por fim, são discutidos os limites, as críticas e as implicações do ESG para os modelos contemporâneos de gestão empresarial.

OBJETIVO

Este ensaio teórico, tem como objetivo analisar criticamente se o ESG pode ser compreendido como vetor de mudança estrutural nos modelos de gestão ou se permanece como ferramenta estratégica de adaptação a pressões externas. Sua contribuição principal reside na proposição de uma matriz analítica de aderência, capaz de distinguir entre dois modos de incorporação do ESG: a aderência estrutural, que transforma efetivamente práticas, cultura e governança; e a aderência estratégica, marcada por respostas instrumentais e reputacionais.

METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de um ensaio teórico desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica e documental (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2017), fundamentada em fontes nacionais e internacionais. A abordagem adotada foi qualitativa interpretativa, voltada à compreensão crítica das tensões conceituais e práticas que permeiam a adoção da agenda ESG nas organizações. Por tratar-se de uma pesquisa de caráter teórico, sem envolvimento direto com seres humanos ou experimentação animal, não houve necessidade de submissão a comitê de ética em pesquisa, conforme dispõe a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A adoção de práticas ESG pelas empresas não ocorre de forma homogênea, nem pode ser atribuída a um único fator. Trata-se do resultado de pressões externas, como regulações, demandas de investidores e expectativas sociais, combinadas com dinâmicas internas, ligadas à cultura organizacional, à busca por inovação e à eficiência operacional. Essa interseção entre motivações externas e internas ajuda a explicar por que algumas empresas internalizam o ESG como parte de sua identidade estratégica, enquanto outras o incorporam apenas de modo instrumental. Assim, compreender essas forças é fundamental para sustentar a matriz de aderência estrutural e estratégica proposta neste ensaio, permitindo identificar perfis distintos de integração do ESG nos modelos de gestão.

Motivações externas

As pressões regulatórias constituem um dos principais motores da difusão do ESG no contexto contemporâneo. No Brasil, órgãos como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) vêm exigindo relatórios mais detalhados sobre riscos socioambientais, em alinhamento às melhores práticas internacionais. A Instrução CVM 586/2017 foi um marco nesse sentido, ao incluir informações não financeiras nas prestações de contas. Mais recentemente, esforços de convergência com os IFRS *Sustainability Disclosure Standards* reforçaram a obrigatoriedade de maior transparência e comparabilidade nos relatórios corporativos.

No cenário global, a União Europeia lidera iniciativas regulatórias, como a *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), que amplia significativamente a gama de

empresas obrigadas a divulgar informações ESG. Nos Estados Unidos, a *Securities and Exchange Commission* (SEC) também discute normas mais rígidas para relatórios climáticos, sinalizando que a sustentabilidade corporativa deixou de ser tema voluntário para se tornar obrigação regulatória. Esse movimento cria incentivos fortes para que empresas adaptem suas práticas de governança, gestão de riscos e comunicação, evitando sanções legais ou restrições de acesso a capitais internacionais.

Outra força externa central são as exigências de investidores institucionais e fundos soberanos, que cada vez mais condicionam seus aportes ao cumprimento de critérios ESG. Grandes fundos globais, como o *Norwegian Government Pension Fund Global* e o *BlackRock*, têm exercido pressão pública para que empresas adotem compromissos ambientais e sociais verificáveis. Larry Fink, CEO da *BlackRock*, tem reiterado em suas cartas anuais que empresas incapazes de se adaptar a uma economia de baixo carbono tendem a perder competitividade e valor de mercado.

Essas exigências não apenas moldam práticas empresariais, mas também criam novos padrões de mercado, em que o acesso a capital passa a depender do nível de engajamento com a agenda ESG. No Brasil, bancos públicos e privados têm desenvolvido linhas de crédito específicas para empresas com melhor desempenho em sustentabilidade, reforçando a relação entre capital e adoção de práticas responsáveis.

A crescente conscientização da sociedade civil e a mudança no comportamento dos consumidores constituem outro vetor fundamental, as gerações mais jovens, estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços de empresas comprometidas com práticas socioambientais. O fenômeno do consumidor consciente pressiona as empresas a revisar suas cadeias de produção, reduzindo emissões de carbono, eliminando trabalho análogo à escravidão e promovendo diversidade e inclusão. Organizações não governamentais (ONGs) e movimentos sociais também desempenham papel crucial ao denunciar incoerências entre discurso e prática, expondo casos de *greenwashing* e *social washing*. Esses atores, aliados à mídia digital, amplificam a capacidade de monitoramento social, transformando a legitimidade socioambiental em ativo estratégico.

Por fim, a dimensão reputacional está no cerne das motivações externas. A exposição de práticas empresariais nocivas em escala global, potencializada pelas redes sociais, aumentou os riscos de danos irreversíveis à imagem corporativa. Casos emblemáticos, como o desastre de Mariana (2015) e o de Brumadinho (2019), no Brasil, ilustram como falhas ambientais podem comprometer não apenas o valor de mercado de uma empresa, mas também sua sobrevivência institucional. Assim, muitas organizações adotam práticas ESG como estratégia defensiva, buscando reduzir riscos reputacionais e preservar sua licença social para operar. Essa dimensão ajuda a explicar a predominância da aderência estratégica em certos setores, em que o ESG é visto mais como ferramenta de proteção do que como eixo de transformação.

Motivações internas

Enquanto as pressões externas funcionam como catalisadores, as motivações internas determinam a profundidade da incorporação do ESG. Empresas com culturas organizacionais orientadas por valores de ética, transparência e responsabilidade social tendem a internalizar práticas sustentáveis de modo mais consistente. Nesses casos, o ESG não é percebido como custo, mas como extensão da identidade corporativa.

Estudos (LÓPEZ *et al.*, 2025; ZAHARI *et al.*, 2024; BASILE *et al.*, 2025) mostram que organizações que possuem lideranças engajadas e conselhos de administração sensíveis ao tema apresentam maior capacidade de implementar mudanças estruturais. Isso evidencia que a aderência estrutural depende não apenas de exigências externas, mas de alinhamento cultural interno.

Outro fator interno relevante é a busca por inovação e competitividade. Práticas ESG, quando integradas ao *core business*, podem estimular novos modelos de negócio, processos produtivos mais eficientes e produtos alinhados às demandas do consumidor consciente. Além disso, a adoção de políticas consistentes de diversidade, inclusão e sustentabilidade fortalece a atração e retenção de talentos, sobretudo entre as gerações mais jovens, que valorizam organizações com propósito social claro. Da mesma forma, empresas que comunicam com transparência seus compromissos ESG tendem a fidelizar clientes e fortalecer sua marca. Aqui, o ESG é visto não como obrigação, mas como diferencial competitivo sustentável.

Por fim, a dimensão econômica interna também explica a adoção do ESG. A implementação de práticas de eficiência energética, gestão de resíduos e economia circular pode reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade. Do mesmo modo, estruturas robustas de governança reduzem riscos de fraudes, litígios e passivos trabalhistas, melhorando o desempenho financeiro de médio e longo prazo. Pesquisas empíricas, como as de ECCLES, IOANNOU e SERAFEIM (2014), demonstram que empresas com desempenho elevado em critérios ESG apresentam menor custo de capital e maior eficiência operacional, reforçando a ideia de que sustentabilidade pode ser fonte de vantagem competitiva.

A matriz de aderência estrutural e estratégica

Para compreender a profundidade da adoção do ESG, este ensaio propõe uma matriz de aderência estrutural e estratégica. Trata-se de um instrumento analítico que busca diferenciar níveis de integração das práticas ESG nas organizações. A matriz permite identificar não apenas se a empresa possui iniciativas ESG, mas como essas iniciativas se articulam com sua cultura, seus processos e sua lógica de gestão. Dessa forma, ela funciona como lente crítica para separar discursos simbólicos de mudanças efetivas, fornecendo parâmetros úteis tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a prática gerencial e regulatória.

Tabela 1: Matriz analítica de aderência estrutural e estratégica do ESG.

Dimensão	Mudança Estrutural (Transformação Genuína)	Aderência Intermediária (Transicional)	Adaptação Estratégica (Resposta Reativa)	Exemplos
1. Propósito e Missão	ESG incorporado ao <i>core business</i> , alinhado explicitamente aos ODS	ESG citado em planos estratégicos, mas não redefinindo a identidade organizacional	ESG restrito a campanhas e relatórios	Missão inclui impacto social; ESG no planejamento estratégico
2. Liderança e Governança	Conselho com comitê ESG deliberativo; metas ESG vinculadas à remuneração variável	Comitê consultivo, sem poder de decisão	ESG delegado a departamentos isolados	Comitê ESG com autoridade; Bônus de executivos atrelados a metas ESG; Diversidade em cargos de liderança
3. Cultura Organizacional	Valores, práticas de RH e treinamentos com ESG transversal	Programas de treinamento restritos a áreas específicas	ESG percebido como obrigação regulatória	Engajamento de todos os níveis hierárquicos em campanhas internas; Treinamentos contínuos
4. Alocação de Recursos	Orçamento recorrente, estratégico e integrado à gestão financeira	Recursos variáveis, dependentes de incentivos ou projetos	ESG financiado pontualmente, sem consistência	Fundo corporativo permanente ESG; Área de inovação em sustentabilidade
5. Engajamento com Stakeholders	Diálogo contínuo e multicanal, com <i>feedback loops</i> estruturados	Fóruns e consultas esporádicas, com baixa devolutiva	Comunicação unilateral, focada em reputação	Plataformas digitais de engajamento; relatórios de impacto
6. Transparência e Indicadores	Relatórios auditados, comparáveis, alinhados a ISSB/ CSRD	Divulgação parcial, sem auditoria independente	Relatórios genéricos, sem métricas	Relatório integrado auditado; metas de carbono alinhadas à SBTi

7. Cadeia de Suprimentos	ESG aplicado em seleção, monitoramento e auditoria de fornecedores globais	Cláusulas contratuais pontuais, sem acompanhamento contínuo	ESG restrito à operação direta	<i>Due diligence</i> socioambiental; exigência de certificações a fornecedores; Avaliação ESG de fornecedores; Cláusulas contratuais com critérios sociais e ambientais
8. Inovação e Aprendizado	ESG como motor de novos produtos, serviços e modelos de negócio (economia circular, regenerativa)	Projetos verdes isolados, sem impacto sistêmico	ESG apenas como resposta a pressões externas	Desenvolvimento de produtos verdes; Economia circular; Novos mercados baseados em impacto
9. Longevidade e Coerência	Estratégias de longo prazo (10+ anos), consistentes mesmo em crises	Estratégias de médio prazo, ajustadas conforme pressões externas	Ações curtas, reativas e sem continuidade	Estratégias ESG integradas ao planejamento de longo prazo; Consistência entre discurso e prática mesmo sob crise
10. Impacto Real	Avaliação periódica com indicadores tangíveis (sociais, ambientais, econômicos) e auditoria externa	Monitoramento parcial, sem validação independente	Foco em atividade, sem comprovação de resultados	Redução comprovada de emissões; aumento da diversidade, inclusive em cargos de liderança
11. Justiça e Equidade	ESG incorporado a compromissos de justiça climática, inclusão social e diversidade interseccional	Políticas de diversidade aplicadas a grupos específicos, mas sem transversalidade	Ações pontuais de marketing (<i>tokenismo</i>)	Programas de equidade salarial; políticas decoloniais de cadeia de valor

Fonte: elaborado pela autora.

A matriz de aderência estrutural e estratégica constitui a principal contribuição deste ensaio, ao oferecer um instrumento conceitual capaz de avaliar a autenticidade da incorporação do ESG pelas organizações. Sua relevância decorre da possibilidade de diferenciar empresas genuinamente transformadoras, que integram o ESG de maneira transversal à governança, à cultura e à estratégia, daquelas que o utilizam apenas como recurso adaptativo e reputacional, sem alterar de forma substantiva seus processos de gestão. Entre esses dois polos, há ainda organizações em situação de transição, que combinam elementos estruturais e estratégicos e podem tanto avançar em direção a práticas mais consistentes quanto regredir a abordagens superficiais, a depender de fatores internos e externos.

Mais do que classificar perfis empresariais, a matriz contribui para a literatura acadêmica ao oferecer um referencial teórico que operacionaliza a distinção entre discurso simbólico e prática efetiva. Nesse sentido, ela amplia as possibilidades de análise comparativa entre setores, países e períodos históricos, permitindo também estudos longitudinais sobre a evolução do ESG. Ao mesmo tempo, fornece subsídios práticos para diferentes atores. Para reguladores e investidores, funciona como instrumento de monitoramento e avaliação, auxiliando na identificação de riscos de *greenwashing* e na diferenciação entre iniciativas consistentes e meramente estratégicas. Para gestores, representa um guia para diagnosticar o estágio de adoção de suas organizações, indicando áreas prioritárias de avanço e favorecendo a integração da sustentabilidade à lógica corporativa. Já para a sociedade civil e movimentos sociais, a matriz fortalece a capacidade de fiscalização e legitimação pública, ao propor parâmetros que distinguem compromissos genuínos de narrativas retóricas.

Outro aspecto central é a possibilidade de articulação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Empresas classificadas como de aderência estrutural tendem a contribuir efetivamente para o alcance das metas da Agenda 2030, enquanto aquelas de aderência estratégica se limitam a reproduzir a linguagem dos ODS sem gerar impactos concretos. Essa conexão torna a matriz uma ferramenta útil não apenas para análise empresarial, mas também para aferição do papel das organizações no cumprimento de compromissos globais.

Sua flexibilidade conceitual reforça ainda mais sua utilidade. A matriz pode ser aplicada em diferentes contextos — regulatórios, financeiros, tecnológicos ou sociais — e atualizada à medida que novas pautas emergem. No mercado de capitais, por exemplo, permite distinguir entre emissões genuínas de títulos verdes e operações meramente instrumentais. No campo regulatório, ajuda a identificar se as empresas atendem de fato a padrões internacionais, como os do ISSB ou da CSRD, ou se limitam ao cumprimento formal. No âmbito da inovação, estimula a incorporação de práticas alinhadas à economia circular, a cadeias de valor decoloniais e a modelos de negócio baseados em impacto socioambiental positivo. E, no horizonte pós-Agenda 2030, oferece um quadro de referência para avaliar se o ESG evolui para paradigmas mais robustos de sustentabilidade ou se

permanece como resposta adaptativa às pressões de mercado.

Assim, a matriz não deve ser compreendida apenas como um diagnóstico estático do presente, mas como um instrumento crítico, dinâmico e adaptável, capaz de acompanhar a evolução da agenda ESG e de oferecer parâmetros para verificar se as empresas caminham em direção a transformações estruturais ou permanecem limitadas a estratégias de curto prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio partiu de uma questão central: a adoção do ESG pelas empresas representa uma mudança estrutural nos modelos de gestão empresarial ou se configura apenas como resposta estratégica às pressões regulatórias, reputacionais e mercadológicas? Essa indagação, que atravessa o debate acadêmico e prático, foi explorada à luz da identificação das múltiplas motivações externas e internas que orientam sua incorporação no ambiente corporativo.

A trajetória do ESG demonstra avanços significativos em termos normativos e institucionais, ao consolidar-se como linguagem global de sustentabilidade empresarial e ao vincular práticas corporativas a compromissos internacionais. Contudo, essa evolução não elimina as ambiguidades que cercam sua implementação. De fato, os achados do ensaio apontam que o ESG oscila entre dois polos: de um lado, como vetor de transformação estrutural, quando é integrado à governança, à cultura e à estratégia organizacional; de outro, como mecanismo de resposta estratégica, quando é instrumentalizado para atender demandas externas, preservar reputação ou garantir acesso a capital.

Foi nesse cenário que se destacou a principal contribuição teórica deste trabalho: a proposição de uma matriz de aderência estrutural e estratégica. Essa matriz constitui um instrumento analítico capaz de diferenciar formas de incorporação do ESG. Com base nela, torna-se possível classificar práticas empresariais ao longo de um espectro que vai da aderência estrutural, marcada pela internalização consistente da sustentabilidade, até a aderência estratégica, caracterizada por respostas pontuais e reputacionais.

A matriz contribui, portanto, para preencher uma lacuna no debate, ao oferecer parâmetros para avaliar a profundidade da adoção do ESG. Do ponto de vista acadêmico, amplia a discussão ao propor uma ferramenta conceitual que permite separar discursos simbólicos de práticas efetivas, oferecendo base para estudos comparativos entre setores, países e períodos históricos. No campo prático, fornece subsídios para gestores diagnosticarem o estágio de aderência de suas organizações, identificando áreas de avanço e pontos críticos. Para reguladores e investidores, pode funcionar como instrumento de monitoramento, ajudando a reduzir riscos de *greenwashing* e a direcionar recursos para empresas com práticas genuínas. Por fim, no âmbito social, a matriz reforça a importância de distinguir narrativas de sustentabilidade de transformações efetivas, fortalecendo a legitimidade das empresas perante a sociedade e sua contribuição para o alcance dos ODS.

Em síntese, a análise conduzida neste ensaio reforça que o ESG deve ser compreendido como um campo de tensões em que práticas estruturais e estratégicas coexistem. A utilidade da matriz proposta reside justamente em oferecer um quadro conceitual para mapear essas variações e, sobretudo, para orientar a transição do discurso para a prática.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 5. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2023.
- BASILE, V.; SERINO, L.; D'AMBRA, A.; CAMPANELLA, F. *Board characteristics and effects on ESG performance: empirical evidence from the European banking system*. *Quality & Quantity*, v. 59, n. 6, p. 1-26, 2025.
- BRASIL**. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016*. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, n. 98, p. 44-46, 24 maio 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- COSTA, L. M.** COVID-19 e corrupção no Brasil: desafios e recomendações de governança em situação de crise. *Revista Eletrônica de Direito do Centro Universitário Newton Paiva*, n. 42, p. 214-225, set./dez. 2020.
- 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.
- GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LÓPEZ, S. M. C.; et al. Sustainable Leadership as a Governance Mechanism in the ESG Era: A Systematic Review of Organizational Transformation in the Hospitality Sector. *Governance*, v. 5, n. 4, p. 22, 2025.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.** *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: ONU, 2015. Disponível em <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 10 maio 2025.
- ZAHARI, A. I.; et al. Ethical culture and leadership for sustainability: Examining integrity violations within the ESG framework. *Journal of Business Ethics*, 2024.

GOVERNANÇA CORPORATIVA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS

Márcio Fernando dos Santos Valadão¹.

Universidade de Uberaba (UNIUBE), Uberaba – Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/6218430830246801>

RESUMO: O presente estudo aborda a intersecção entre Governança Corporativa de Tecnologia da Informação (TI) e Proteção de Dados. Analisa como a implementação de estruturas robustas de governança de TI é fundamental para assegurar a conformidade com regulamentações de proteção de dados, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) - Lei nº 13.709/2018. Serão abordados os princípios e as melhores práticas que permitem às organizações gerenciar riscos, otimizar o uso da tecnologia e salvaguardar informações sensíveis. O objetivo é demonstrar a importância de uma abordagem integrada para a segurança e privacidade dos dados no ambiente corporativo moderno, destacando os benefícios estratégicos e operacionais envolvidos. A discussão visa fornecer um guia compreensivo para profissionais e acadêmicos interessados em fortalecer o ambiente digital e a confiança dos *stakeholders* (clientes, fornecedores, governo e comunidade).

PALAVRAS-CHAVE: Modelo Organizacional de Gestão Estratégica. Gerenciamento de Risco. Tratamento de informações sensíveis.

CORPORATE GOVERNANCE OF INFORMATION TECHNOLOGY AND DATA PROTECTION

ABSTRACT: This study addresses the intersection between Corporate Governance of Information Technology (IT) and Data Protection. It analyzes how the implementation of robust IT governance structures is fundamental to ensuring compliance with data protection regulations, such as the General Data Protection Law (LGPD) - Law No. 13.709/2018. The principles and best practices that allow organizations to manage risks, optimize the use of technology, and safeguard sensitive information will be discussed. The objective is to demonstrate the importance of an integrated approach to data security and privacy in the modern corporate environment, highlighting the strategic and operational benefits involved. The discussion aims to provide a comprehensive guide for professionals and academics interested in strengthening the digital environment and stakeholder trust (customers, suppliers, government, and the community).

KEYWORDS: Organizational Model for Strategic Management. Risk Management. Handling of sensitive information.

INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, a Tecnologia da Informação (TI) deixou de ser um mero suporte operacional para se tornar um pilar estratégico fundamental para a competitividade e inovação. Paralelamente, a crescente digitalização das operações e o volume exponencial de dados gerados e processados impuseram um desafio significativo: a proteção desses dados.

A governança corporativa de TI emerge, portanto, como um modelo essencial para alinhar as estratégias de tecnologia aos objetivos de negócio, ao mesmo tempo em que garante a segurança, a integridade e a privacidade das informações gerenciadas.

A promulgação de leis como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil e o *General Data Protection Regulation* (GDPR) na Europa, reforça a necessidade de as organizações adotarem práticas rigorosas de proteção de dados, elevando a questão a um patamar de prioridade estratégica e legal.

Portanto, este estudo pretende explorar a relação intrínseca entre a governança de TI e a proteção de dados, demonstrando como uma estrutura de governança eficaz é indispensável para a conformidade regulatória, a mitigação de riscos e a construção de confiança no ambiente digital.

Assim, serão delineados os conceitos fundamentais de cada área, os desafios enfrentados pelas organizações e as melhores práticas para integrar esses dois domínios críticos, culminando em uma abordagem que fortalece a resiliência e a sustentabilidade dos negócios na era da informação.

OBJETIVO

O objetivo deste texto é analisar a importância da Governança Corporativa de Tecnologia da Informação como um pilar fundamental para a efetiva implementação e manutenção de estratégias de Proteção de Dados em organizações. A investigação científica da pesquisa pretenderá demonstrar como a integração dessas duas áreas contribui para a conformidade regulatória, a gestão de riscos e a criação de valor, fornecendo um panorama sobre os principais conceitos, desafios e benefícios desse modelo de gestão.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, de natureza básica, com objetivo exploratório e descritivo. Quanto aos procedimentos, a pesquisa é predominantemente bibliográfica, baseada na análise e síntese de literatura especializada, artigos científicos, documentos técnicos e regulamentações pertinentes à Governança Corporativa de Tecnologia da Informação e Proteção de Dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa em bases de dados acadêmicas e repositórios de organizações de referência no setor de TI e segurança da informação. A análise dos dados consistiu na identificação de conceitos-chave, melhores práticas e desafios comuns, buscando estabelecer conexões e interdependências entre os temas

abordados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Governança Corporativa

Para Silva (2016), a governança corporativa nada mais é do que um conjunto de práticas que possui o objetivo de melhorar o desempenho de uma organização. Podemos considerá-la como a forma como as organizações são dirigidas, monitoradas e controladas.

Na governança, há um detalhamento de responsabilidades de cada participante, sejam estes diretores, acionistas ou outras partes interessadas. De tal forma, será possível definir as regras e os procedimentos para que as decisões sejam tomadas em busca de se atingir os objetivos estratégicos da organização.

A governança corporativa, portanto, se preocupa com a gestão de riscos, tão importante na atualidade, que podem ser tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. Nesse caso, é de grande importância a realização de auditorias e *compliance* dentro das organizações visando à prevenção e o mapeamento desses riscos e a melhor forma de trata-los.

Governança Corporativa de Tecnologia da Informação (TI)

A Governança de TI pode ser definida como um conjunto de práticas, processos e estruturas organizacionais que garantem que a tecnologia da informação apoie e estenda os objetivos e estratégias da organização. Ela é um desdobramento da governança corporativa e visa assegurar que os investimentos em TI gerem valor, otimizem recursos e gerenciem riscos de forma eficaz. Portanto, a governança de TI é essencial para diminuir os riscos do negócio e proporcionar um melhor aproveitamento das oportunidades. Seus principais pilares incluem:

- **Alinhamento Estratégico:** Garante que as estratégias de TI estejam em consonância com os objetivos gerais da organização.
 - **Entrega de Valor:** Foca na otimização dos benefícios dos investimentos em TI, garantindo que a tecnologia contribua para o sucesso do negócio.
 - **Gestão de Riscos:** Identifica, avalia e mitiga os riscos relacionados à TI, incluindo segurança da informação e conformidade.
 - **Gestão de Recursos:** Otimiza o uso dos recursos de TI, como infraestrutura, aplicações e pessoas.
 - **Medição de Desempenho:** Monitora e avalia o desempenho da TI para garantir que os objetivos sejam alcançados e que haja melhoria contínua.

Proteção de Dados

A Proteção de Dados refere-se às estratégias e processos de segurança que visam salvaguardar informações sensíveis contra fraude, comprometimento ou perda de dados.

Em um mundo cada vez mais digital, a proteção de dados tornou-se uma preocupação central para indivíduos e organizações. As ameaças incluem ciberataques, ameaças internas e erros humanos, que podem resultar em falhas de segurança, perda de dados, multas regulatórias e danos à reputação.

Ao se falar em proteção de dados, destaca-se o tratamento quanto a disponibilidade e a gestão desses dados. A disponibilidade assegura que os dados necessários estejam acessíveis para as operações diárias, enquanto a gestão de dados abrange o ciclo de vida completo dos dados, desde a criação até o arquivamento ou eliminação, garantindo a conformidade com os regulamentos.

No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD - Lei nº 13.709/2018) regulamenta e estabelece regras sobre coleta, armazenamento, tratamento e compartilhamento de dados pessoais, impondo sanções para o descumprimento.

Similarmente, o GDPR (General Data Protection Regulation) da União Europeia serve como um modelo global para a legislação de privacidade de dados. Ambas as regulamentações exigem que as organizações implementem medidas técnicas e organizacionais adequadas para proteger os dados pessoais, o que inclui a adoção de práticas de governança de TI robustas.

A intersecção entre Governança de TI e Proteção de Dados no ambiente de trabalho

A intersecção entre Governança de TI e Proteção de Dados é inegável. Uma governança de TI eficaz é o alicerce para uma estratégia de proteção de dados bem-sucedida.

As boas práticas de governança de TI, como o alinhamento de objetivos e a adoção de políticas de segurança e a adoção de recursos de hardware e software para o gerenciamento de informações e conhecimentos são diretamente aplicáveis à proteção de dados.

Para Angeloni (2008), a tecnologia contribui para alavancar os processos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), possibilitando a gestão do conhecimento tanto intra quanto interorganizacionais. Ela deve ser aplicada de forma integrada e sistêmica, buscando integrar os indivíduos e suas expertises com a visão e os objetivos organizacionais.

Por exemplo, a gestão de riscos em TI deve incluir a avaliação de riscos de privacidade e segurança de dados, enquanto a gestão de recursos deve garantir que haja investimentos adequados em tecnologias e treinamentos para a proteção de dados.

A governança de TI fornece a estrutura necessária para:

- **Definir responsabilidades:** Esclarece quem será o responsável pela proteção de dados dentro da organização, incluindo a nomeação de um Encarregado de Dados, conforme a LGPD.
- **Estabelecer políticas e procedimentos:** Cria e implementa políticas de segurança da informação e privacidade que orientam o tratamento de dados.

- **Monitorar a conformidade:** Garante que a organização esteja em conformidade com as leis e regulamentações de proteção de dados.
- **Gerenciar incidentes:** Desenvolve planos de resposta a incidentes de segurança e vazamento de dados.
- **Promover a cultura de privacidade:** Fomenta uma cultura organizacional onde a proteção de dados é uma responsabilidade compartilhada.

Sem uma governança de TI sólida, as iniciativas de proteção de dados podem ser fragmentadas, ineficazes e reativas, em vez de proativas e estratégicas. A governança de TI assegura que a proteção de dados seja integrada aos processos de negócio, desde o design (*privacy by design*) até a operação diária, e que seja vista como um componente essencial da estratégia corporativa, e não apenas como uma obrigação regulatória.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança Corporativa de Tecnologia da Informação e a Proteção de Dados são elementos indissociáveis no panorama empresarial atual. A eficácia na salvaguarda de informações sensíveis e na conformidade com regulamentações como a LGPD depende intrinsecamente da existência de uma estrutura de governança de TI madura e bem implementada.

Este estudo demonstrou que a governança de TI não apenas alinha a tecnologia aos objetivos de negócio, mas também estabelece as bases para uma gestão de riscos robusta, otimização de recursos e, crucialmente, para a proteção proativa dos dados. A interconectividade entre essas duas áreas resulta em maior resiliência organizacional, mitigação de riscos e o fortalecimento da confiança dos *stakeholders*.

Para as organizações que buscam prosperar na era digital, investir em uma governança de TI que se preocupe com a proteção de dados não é apenas uma exigência regulatória, mas uma estratégia inteligente para que as empresas possam alcançar seus objetivos.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CLARANET. Governança de TI o que é? Qual o seu papel? Disponível em: <https://www.claranet.com/br/blog/governanca-ti-o-que-e>. Acesso em: 10 out. 2025.
- GIACOMELLI, G. et al. **Governança corporativa**. Porto Alegre: Sagah, 2017.
- MICROSOFT. **O que é a Proteção de Dados?** Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-pt/security/business/security-101/what-is-data-protection>. Acesso em: 10 out. 2025.
- MORAIS, I. S. de; GONÇALVES, G. R. B. **Governança de tecnologia da informação**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

SILVA, E. C. da. **Governança corporativa nas empresas: guia prática de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO PÚBLICA

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EDUCACIONAL: DESAFIOS ESTRATÉGICOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Rômulo Bochimpani de Barros¹.

Instituto Federal Fluminense (IFF), Campos dos Goytacazes, RJ.

<http://lattes.cnpq.br/1033090050469266>

RESUMO: O presente capítulo examina o impacto da Transformação Digital (TD) na Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal (APF) no contexto do setor educacional. O rápido avanço tecnológico exige que os gestores públicos modernizem seus processos de recrutamento, capacitação e avaliação de desempenho, adaptando-os a um ambiente de trabalho cada vez mais virtual e baseado em dados. Esta pesquisa tem como objetivo analisar os desafios estratégicos da liderança e do desenvolvimento de competências digitais em servidores públicos de instituições de ensino. Utilizando-se de uma revisão bibliográfica e de análise documental de normativos recentes da APF, o estudo identifica as principais lacunas de *hard* e *soft skills* necessárias para a execução eficiente de serviços educacionais à distância e híbridos. Os resultados apontam que a TD na educação pública não é apenas uma questão de infraestrutura, mas, fundamentalmente, de gestão de mudança cultural. Conclui-se que o sucesso da modernização administrativa reside na formulação de políticas de recursos humanos proativas que integrem o uso ético da inteligência artificial e a formação contínua dos servidores, garantindo, assim, a entrega de valor público na era digital.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação Digital. Gestão Pública. Capacitação.

GOVERNING HUMAN RESOURCES IN PUBLIC EDUCATION ADMINISTRATION: STRATEGIC CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION

ABSTRACT: This chapter examines the impact of Digital Transformation (DT) on Human Resource Management within the Federal Public Administration (APF) in the educational sector. Rapid technological advancement demands that public managers modernize their processes for recruitment, training, and performance evaluation, adapting them to an increasingly virtual and data-driven work environment. This research aims to analyze the strategic challenges of leadership and digital competence development among public servants in educational institutions. Through a literature review and documentary analysis of recent APF regulations, the study identifies the primary gaps in hard and soft skills necessary for the efficient execution of remote and hybrid educational services. Results indicate that DT in public education is not just an infrastructure issue, but fundamentally a challenge of cultural change management. It is concluded that the success of administrative modernization relies on formulating proactive human resource policies that integrate the ethical use of artificial intelligence and the continuous training of civil servants, thus ensuring

the delivery of public value in the digital age.

KEYWORDS: Digital Transformation. Public Management. Training.

INTRODUÇÃO

A Administração Pública (AP) brasileira enfrenta um imperativo de modernização catalisado pela Transformação Digital (TD). Esse movimento, que abrange a integração de tecnologias digitais em todas as áreas organizacionais (MEIRELES; DANTAS, 2020), tem um impacto particularmente crítico no setor educacional. Não se trata apenas da adoção de ferramentas tecnológicas, mas de uma profunda reengenharia cultural e processual que afeta diretamente o capital humano — os servidores públicos.

O setor da educação pública, responsável pela formação cívica e profissional da população, exige que seus quadros técnicos e docentes estejam alinhados com as competências do século XXI. Contudo, a velocidade da mudança tecnológica frequentemente supera a capacidade de adaptação dos processos tradicionais de Gestão de Pessoas (GP) da AP.

Este capítulo se insere nesse contexto, buscando analisar o cruzamento entre as demandas da TD e as práticas de GP, com foco nas instituições de ensino mantidas pelo governo. As linhas gerais que serão desenvolvidas no corpo do trabalho abordam desde a definição de novas competências (Capacitação) até o papel da liderança na condução dessa mudança cultural e o uso ético de novas ferramentas, como a Inteligência Artificial (IA), na otimização dos serviços públicos educacionais.

OBJETIVO

O objetivo principal deste trabalho é analisar os desafios estratégicos e as oportunidades inerentes à Gestão de Pessoas na Administração Pública educacional, visando à aquisição e ao desenvolvimento das competências necessárias para a plena integração e aproveitamento da Transformação Digital.

METODOLOGIA

Quanto à abordagem, o estudo é de natureza qualitativa, pois busca uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e organizacionais da TD na AP educacional. Quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimentos diretamente utilizáveis para a intervenção e a melhoria de processos de gestão.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, utilizando-se de Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental. A Pesquisa Bibliográfica abrange a análise de artigos científicos, teses e livros sobre Gestão de Pessoas, Transformação Digital, e *e-government*. A Pesquisa Documental foca na análise de legislações e normativos recentes do Governo Federal (ex: Estratégia de Governo Digital, decretos sobre competências digitais de servidores) que orientam a modernização da APF, especificamente em relação ao desenvolvimento de competências e ao uso de tecnologias nas carreiras educacionais e

administrativas. O universo de análise são os documentos normativos da APF relacionados à capacitação e desenvolvimento de servidores da área de educação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura e dos documentos oficiais revela uma lacuna significativa entre as competências atuais dos servidores do setor educacional e as exigidas pelo cenário digital. A discussão sobre a TD na educação transcende a compra de *hardware* ou *software*. Ela está profundamente enraizada em três dimensões críticas da Gestão de Pessoas: Liderança, Capacitação e Cultura Organizacional.

Liderança 4.0 na Educação Pública

A liderança tradicional, baseada na hierarquia e no controle, mostra-se inadequada para o ambiente digital. A TD exige líderes públicos que atuem como facilitadores e mentores, promovendo a experimentação, a tolerância ao erro e a colaboração. A gestão de equipes virtuais e a avaliação de resultados em um modelo híbrido de trabalho requerem novas habilidades de gestão de desempenho e comunicação.

Desenvolvimento de Competências Digitais

Foi identificada uma necessidade urgente de desenvolvimento de competências em duas frentes:

1. **Hard Skills:** Domínio de ferramentas de gestão de dados (Big Data), cibersegurança e o uso de plataformas de IA para otimização de tarefas administrativas (ex: atendimento ao público, alocação de recursos).
2. **Soft Skills:** Ênfase em pensamento crítico, resolução de problemas complexos, aprendizado contínuo e, crucialmente, adaptabilidade e inteligência emocional para lidar com a ambiguidade da mudança.

A Estratégia de Governo Digital, ao exigir o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem em competências digitais, aponta para a formalização desse esforço, mas a execução enfrenta o desafio da escassez de recursos e da alta carga de trabalho dos servidores.

A integração de tecnologias de IA na educação pública, por exemplo, não pode ser feita sem um programa de treinamento que prepare o gestor e o professor para a nova realidade:

A tecnologia, por si só, não garante a inovação. É a capacidade de gestão em integrar a ferramenta à estratégia de valor público, capacitando o servidor para o uso ético e eficaz, que define o sucesso da Transformação Digital. A ausência de uma cultura de experimentação limita o potencial disruptivo das novas tecnologias. (SANTOS, 2022, p. 45)

A seguir, um exemplo de figura que sintetiza os desafios:

Figura 1: A Tríade Crítica da Gestão de Pessoas na Transformação Digital.



Fonte: Elaboração própria com base em MENDES (2023).

Gestão da Mudança e Ética

A resistência à mudança é um obstáculo natural na AP. A Gestão de Pessoas deve ser o motor da mudança cultural, promovendo um ambiente de trabalho que valorize a inovação e o aprendizado contínuo. Além disso, o uso de dados e de IA em processos de GP levanta questões éticas importantes, como a imparcialidade em avaliações de desempenho automatizadas e a privacidade de dados do servidor, demandando novas políticas de governança e ética digital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo demonstrou que a Transformação Digital é um desafio incontornável para a Administração Pública, especialmente no setor educacional. Os objetivos de analisar os desafios estratégicos da Gestão de Pessoas foram alcançados, destacando a necessidade crítica de reformular a Liderança, investir massivamente em Capacitação Contínua e promover uma Cultura Organizacional adaptável. Os resultados indicam que o maior risco para a AP educacional não é a ausência de tecnologia, mas a inércia na gestão de pessoas. O sucesso da TD depende da habilidade da APF em fazer a transição de um modelo de gestão focado na burocracia para um modelo focado no valor público e na competência digital do servidor, garantindo a resiliência e a eficácia dos serviços

educacionais no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. **Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022**. Brasília, DF: Presidência da República, 2020.

MEIRELES, J. F.; DANTAS, L. G. **Transformação Digital na Administração Pública: o papel do servidor e a gestão de competências**. Revista Brasileira de Inovação. V. 19, N. 1, p. 55-78, 2020.

MENDES, A. C. **Liderança e Inovação na Gestão Pública: Estratégias para a Era Digital**. São Paulo: Atlas, 2023.

SANTOS, P. R. **Cultura Organizacional e o Fator Humano na Implementação da Inteligência Artificial em Serviços Públicos**. Brasília: ENAP, 2022.

SILVA, M. L. **Gestão de Pessoas no Serviço Público: Desafios da Capacitação Digital**. Curitiba: Juruá, 2021.

**DESEMPENHO OPERACIONAL E SEGURANÇA VIÁRIA EM CONCESSÕES
FEDERAIS: ESTUDO DE CASO DA AUTOPISTA LITORAL SUL (2019–2025)**

Larissa Chaves¹.

Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Ponta Grossa, Paraná.

<https://lattes.cnpq.br/8084561117107740>

RESUMO: A segurança viária e a eficiência operacional são pilares fundamentais para o desempenho de concessões rodoviárias no Brasil. Este estudo analisa a evolução dos principais indicadores da Autopista Litoral Sul, concessionária responsável pela administração da BR-101/SC, entre os anos de 2019 e 2025. Com base em dados públicos disponibilizados pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), o trabalho examina a variação anual no número de acidentes, tipos de ocorrências, atendimentos médico e mecânico, e o tempo médio de atendimento (TMA). A análise revela tendências de melhoria na eficiência operacional e redução dos acidentes a partir de 2023, demonstrando o impacto de políticas de fiscalização, investimento em infraestrutura e aprimoramento dos serviços de atendimento ao usuário. Os resultados indicam que, embora 2021 tenha registrado o maior número de acidentes, o período subsequente apresenta avanços significativos na gestão de segurança e na agilidade das respostas operacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Segurança viária. Atendimento ao usuário. Concessões rodoviárias.

**OPERATIONAL PERFORMANCE AND ROAD SAFETY IN FEDERAL CONCESSIONS:
CASE STUDY OF AUTOPISTA LITORAL SUL (2019–2025)**

ABSTRACT: Road safety and operational efficiency are fundamental pillars for the performance of highway concessions in Brazil. This study analyzes the evolution of key indicators for Autopista Litoral Sul, the concessionaire responsible for managing BR-101/SC, between 2019 and 2025. Based on public data provided by the National Land Transportation Agency (ANTT), the study examines the annual variation in the number of accidents, types of incidents, medical and mechanical assistance, and average response time (ART). The analysis reveals trends toward improved operational efficiency and a reduction in accidents starting in 2023, demonstrating the impact of enforcement policies, infrastructure investment, and improved customer service. The results indicate that, although 2021 saw the highest number of accidents, the subsequent period saw significant advances in safety management and the agility of operational responses.

KEYWORDS: Road safety. Customer service. Highway concessions.

INTRODUÇÃO

A segurança viária e a eficiência operacional são pilares fundamentais para o desempenho das concessões rodoviárias no Brasil. Desde a década de 1990, o modelo de concessão tem sido empregado como alternativa para garantir a manutenção, operação e expansão da malha rodoviária nacional, sob supervisão da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) (Governo Federal, 2025). Entre os indicadores mais relevantes para a avaliação do desempenho das concessionárias estão a eficiência operacional, o tempo médio de atendimento (TMA) e os índices de segurança viária (ONSV, 2025).

A Autopista Litoral Sul, integrante do grupo Arteris, é responsável pela administração de um importante trecho da BR-101, que conecta as regiões Sul e Sudeste, desempenhando função essencial na logística e na mobilidade regional. Estudos indicam que a implementação de políticas públicas eficazes, aliadas a investimentos em infraestrutura e tecnologia, têm contribuído para a melhoria da segurança viária e da eficiência operacional em rodovias concedidas (Observatório Fetrancesc, 2024).

Neste contexto, o presente estudo busca compreender a evolução dos indicadores operacionais da Autopista Litoral Sul entre 2019 e 2025, destacando as tendências observadas, as possíveis causas das variações e suas implicações para a gestão pública e a segurança viária (Lot, 2024; Silveira-Santos & Ribeiro, 2018).

OBJETIVO

Este estudo tem como objetivo: Analisar a evolução dos indicadores de desempenho operacional e de segurança viária da Autopista Litoral Sul, concessionária responsável pela BR-101/SC, no período de 2019 a 2025. Busca-se compreender as variações no número e nos tipos de acidentes, nos atendimentos médico e mecânico e no tempo médio de atendimento (TMA), com a finalidade de avaliar a eficácia das políticas de fiscalização, investimentos em infraestrutura e estratégias de gestão adotadas pela concessionária, bem como identificar avanços na segurança viária e na eficiência operacional.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como de abordagem quantitativa, de natureza aplicada, com objetivo descritivo, pois busca analisar e interpretar indicadores de acidentes, atendimentos e tempo médio de atendimento (TMA) em rodovias concedidas, sem manipulação de variáveis. Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental, fundamentada em dados públicos disponibilizados pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). O estudo abrange o período de 2019 a 2025, com a extração de dados realizada em outubro/2025, cujo foco se deu no trecho da BR-101/SC administrado pela concessionária, sendo a população do estudo constituída pelos registros de acidentes e atendimentos constantes nos relatórios analisados.

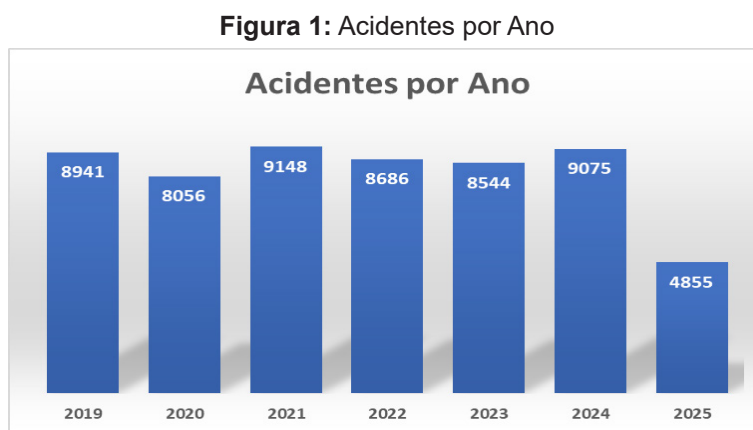
A coleta de dados envolveu a extração das informações sobre o número total de acidentes, os tipos de ocorrência, os atendimentos médicos e mecânicos e o tempo médio

de atendimento anual. Os dados foram organizados em planilhas do Microsoft Excel e analisados por meio de estatística descritiva, utilizando tabelas e gráficos para identificar tendências, padrões e comparações entre os anos. A interpretação dos resultados considerou o contexto da gestão das concessões, os investimentos em infraestrutura e as políticas de fiscalização implementadas ao longo do período analisado.

Como a pesquisa utilizou exclusivamente dados secundários e não envolveu experimentação com seres humanos ou animais, não se aplicaram normas éticas relacionadas à experimentação. Essa metodologia permite, portanto, uma avaliação sistemática e confiável da eficiência operacional e da segurança viária, contribuindo para a compreensão da evolução do desempenho da Autopista Litoral Sul entre 2019 e 2025.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados da Autopista Litoral Sul entre 2019 e 2025 revela tendências significativas na segurança viária e na eficiência operacional. A Figura 1 apresenta a variação anual do número total de acidentes registrados ao longo do período analisado.

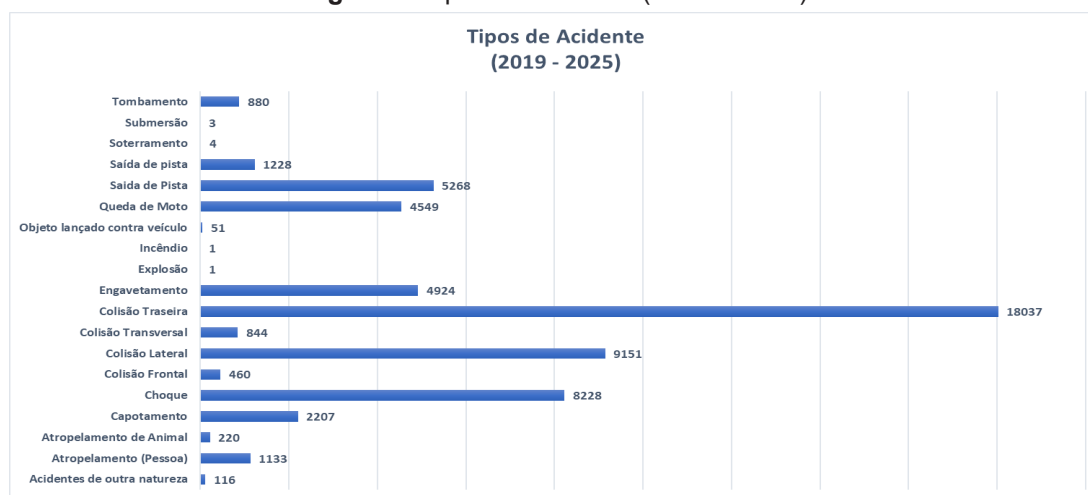


Fonte: A autora (2025)

Observa-se que 2021 concentrou o maior número de ocorrências, com 9.148 acidentes, seguido de uma redução contínua a partir de 2023, atingindo 4.855 registros em 2025. Essa tendência sugere que ações de fiscalização mais rigorosas, investimentos em infraestrutura e campanhas educativas possivelmente contribuíram para a diminuição dos acidentes (ONSV, 2025; Observatório Fetrancesc, 2024).

A Figura 2 evidencia os tipos de acidente registrados, mostrando que as colisões traseiras foram as mais recorrentes, totalizando 18.037 ocorrências, seguidas por colisões laterais (9.151) e choques (8.228).

Figura 2: Tipos de Acidente (2019 – 2025)



Fonte: A autora (2025)

Estudos indicam que colisões traseiras são um dos maiores desafios para a segurança viária em rodovias de pista dupla, refletindo, em grande parte, falhas humanas e a necessidade de campanhas de conscientização sobre distância de segurança e velocidade (Silveira-Santos & Ribeiro, 2018; Lot, 2024).

A distribuição de atendimentos por ano, apresentada na Figura 3, evidencia que, embora o número de atendimentos mecânicos tenha apresentado uma redução acentuada a partir de 2023, os atendimentos médicos mantiveram-se relativamente estáveis.

Figura 3: Atendimentos por Ano



Fonte: A autora (2025)

Esse comportamento indica a consistência dos protocolos de resposta emergencial adotados pela concessionária. A redução gradual dos atendimentos mecânicos pode estar associada a melhorias na pavimentação e na sinalização, bem como à menor incidência de falhas veiculares. (Observatório Fetrancesc, 2024).

Conforme demonstrado na Figura 4, o Tempo Médio de Atendimento (TMA) manteve-se estável ao longo de todo o período analisado, mesmo diante das variações no volume de atendimentos.

Figura 4: Atendimentos por Ano

Ano	Tipo de Atendimento	Tempo Médio de Atendimento (TMA)
2019	Mecânico	00:18:38
2019	Médico	00:12:54
2020	Mecânico	00:23:42
2020	Médico	00:13:49
2021	Mecânico	00:28:03
2021	Médico	00:14:39
2022	Mecânico	00:26:53
2022	Médico	00:14:09
2023	Mecânico	00:28:29
2023	Médico	00:13:48
2024	Mecânico	00:12:00
2024	Médico	00:11:00
2025	Mecânico	00:12:00
2025	Médico	00:10:00

Fonte: A autora (2025)

Esse resultado evidencia a maturidade dos processos operacionais e a adequada alocação de recursos técnicos pela concessionária, reforçando que a eficiência operacional da Autopista Litoral Sul está alinhada às melhores práticas de gestão de rodovias concedidas (ONSV, 2025; Lot, 2024).

De forma geral, os resultados demonstram que o monitoramento constante dos indicadores, aliado a investimentos em infraestrutura e à fiscalização rigorosa, contribuiu para a melhoria da segurança viária e para a eficiência operacional da concessionária ao longo do período analisado. A interpretação gráfica das tendências permite compreender como políticas públicas e estratégias de gestão influenciam diretamente o desempenho das rodovias concedidas, reforçando a importância de dados consistentes e confiáveis para a tomada de decisão (Governo Federal, 2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos indicadores operacionais e de segurança viária da Autopista Litoral Sul, no período de 2019 a 2025, evidencia uma trajetória de aprimoramento contínuo na gestão da concessão e na eficiência dos serviços prestados. Os resultados obtidos revelam que, embora 2021 tenha representado o ponto de maior incidência de acidentes, os anos subsequentes apresentaram uma tendência clara de redução, especialmente a partir de 2023. Essa evolução sugere o efeito positivo de ações integradas de fiscalização, investimentos estruturais e políticas voltadas à segurança do usuário.

Os atendimentos médicos mantiveram relativa estabilidade ao longo dos anos, o que indica consistência nos protocolos de resposta emergencial e eficiência na mobilização dos recursos disponíveis. Em paralelo, observou-se uma queda expressiva nos atendimentos mecânicos após 2023, possivelmente relacionada à melhoria das condições de

pavimentação, sinalização e manutenção da via, fatores que contribuem para a diminuição de falhas veiculares e incidentes menores.

Outro aspecto relevante diz respeito ao Tempo Médio de Atendimento (TMA), que permaneceu estável mesmo diante das variações no volume de ocorrências. Tal resultado reflete a maturidade dos processos operacionais da concessionária e a adequação de sua estrutura técnica, reforçando a capacidade de resposta e a eficiência na prestação dos serviços.

De modo geral, o desempenho apresentado pela Autopista Litoral Sul demonstra que a adoção de práticas de gestão orientadas por dados, associadas a investimentos contínuos em infraestrutura e à atuação coordenada com órgãos de fiscalização, tem se mostrado fundamental para a consolidação de uma operação mais segura e eficiente.

Por fim, este estudo reforça o papel estratégico das concessões rodoviárias como instrumentos de política pública voltados à melhoria da mobilidade e da segurança viária. A análise sistemática dos indicadores de desempenho, como a realizada nesta pesquisa, contribui para o fortalecimento da governança e da transparência na administração das rodovias, além de subsidiar decisões que impactam diretamente a qualidade do serviço prestado ao usuário e a preservação de vidas nas estradas brasileiras.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT). **Base de dados – Acidentes em rodovias federais concedidas**. 2025. Disponível em: <https://dados.antt.gov.br/dataset/acidentes-rodovias>. Acesso em: 15 out. 2025.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT). **Base de dados – Atendimento ao usuário**. 2025. Disponível em: <https://dados.antt.gov.br/dataset/atendimento-usuario>. Acesso em: 15 out. 2025.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT). **Base de dados – Atendimento médico e mecânico**. 2025. Disponível em: <https://dados.antt.gov.br/dataset/atendimento-medico-mecanico>. Acesso em: 15 out. 2025.
- GOVERNO FEDERAL. **Manual dos Indicadores do Programa de Concessões de Rodovias Federais (PROCROFE)**. Brasília, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/transporte-terrestre/rodovias-federais/Manual_9761425_Manual_dos_Indicadores_2025.pdf. Acesso em: 18 out. 2025.
- LOT, G. **Eficiência em segurança viária em trechos de concessões rodoviárias**. Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2024. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/10c035a0-fc65-49fa-b4ea-b0af2a2ce0d9>. Acesso em: 20 out. 2025.
- OBSERVATÓRIO FETRANCESC. **Estudo sobre a proposta de otimização da concessão da BR-101/SC Norte pela Autopista Litoral Sul (Arteris)**. 2024. Disponível em: <https://observatoriofetrancesc.com.br/estudo-sobre-a-proposta-de-otimizacao-da-concessao-da-br-101-sc-norte-pela-autopista-litoral-sul-arteris/>. Acesso em: 20 out. 2025.
- OBSERVATÓRIO NACIONAL DE SEGURANÇA VIÁRIA (ONSV). **Segurança viária: estudo**

do Observatório expõe desempenho dos estados brasileiros. 2025. Disponível em: <https://www.onsv.org.br/comunicacao/materias/seguranca-viaria-estudo-do-observatorio-expoe-desempenho-dos-estados-brasileiros>. Acesso em: 20 out. 2025.

SILVEIRA-SANTOS, T.; RIBEIRO, P. C. M. **Indicadores de desempenho da avaliação da condição de estradas e pavimentos de rodovias brasileiras.** ResearchGate, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342702877_Indicadores_de_desempenho_da_avaliacao_da_condicao_de_estradas_e_pavimentos_de_rodovias_brasileiras. Acesso em: 20 out. 2025.

COMPETÊNCIAS DIGITAIS E LIDERANÇA EDUCACIONAL NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Rômulo Bochimpani de Barros¹.

Instituto Federal Fluminense (IFF), Campos dos Goytacazes, RJ.

<http://lattes.cnpq.br/1033090050469266>

RESUMO: O avanço da Inteligência Artificial (IA) na educação pública redefine as competências exigidas das lideranças educacionais. Diretores, coordenadores e gestores precisam desenvolver novas habilidades digitais que integrem o domínio tecnológico com uma ética humanista de uso da IA. Este capítulo tem por objetivo analisar os fundamentos teóricos das competências digitais associadas à liderança educacional na era da IA, com foco em seus impactos na gestão pública educacional. A partir de uma abordagem qualitativa e conceitual, o texto revisa autores contemporâneos da gestão educacional e da transformação digital, destacando a importância do pensamento crítico, da ética de dados e da cultura digital colaborativa. Conclui-se que a liderança educacional precisa transcender o papel administrativo e assumir um protagonismo pedagógico e tecnológico, promovendo ambientes institucionais abertos à inovação responsável e à formação continuada. A integração ética da IA, sustentada por valores de equidade e transparência, torna-se o novo parâmetro da competência profissional na educação pública.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Competências Digitais. Inteligência Artificial.

DIGITAL COMPETENCIES AND EDUCATIONAL LEADERSHIP IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

ABSTRACT: The advancement of Artificial Intelligence (AI) in public education redefines the competencies required of educational leaders. Principals, coordinators, and managers must develop new digital skills that combine technological proficiency with an ethical and human-centered use of AI. This chapter aims to analyze the theoretical foundations of digital competencies associated with educational leadership in the age of AI, focusing on their impact on public education management. Using a qualitative and conceptual approach, it reviews contemporary authors in educational management and digital transformation, emphasizing the importance of critical thinking, data ethics, and collaborative digital culture. It concludes that educational leadership must go beyond administrative roles and embrace pedagogical and technological protagonism, fostering institutional environments that support responsible innovation and continuous professional development. The ethical integration of AI—guided by values of equity and transparency—becomes the new standard of professional competence in public education.

KEYWORDS: Leadership. Digital Competencies. Artificial Intelligence.

INTRODUÇÃO

A transformação digital provocada pela inteligência artificial (IA) e pelas tecnologias emergentes tem impactado profundamente a gestão educacional pública. O cenário contemporâneo exige líderes capazes de compreender o potencial pedagógico e organizacional das tecnologias digitais, ao mesmo tempo em que enfrentam os desafios éticos e sociais de sua aplicação.

A liderança educacional, tradicionalmente associada à gestão administrativa, é hoje reposicionada como mediadora entre a inovação tecnológica e os valores humanos da educação. Diretores, coordenadores e gestores precisam assumir um papel estratégico na integração de competências digitais aos processos de ensino, aprendizagem e gestão.

Nesse contexto, a análise das competências digitais e da liderança educacional na era da IA torna-se essencial para compreender como o capital humano das instituições públicas pode se adaptar a novas dinâmicas de trabalho e governança digital.

OBJETIVO

Analisar conceitualmente o papel da liderança educacional na formação e no desenvolvimento de competências digitais no contexto da inteligência artificial, destacando sua relevância para a gestão pública educacional e para a ética da inovação tecnológica.

METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem qualitativa e teórico-conceitual, com natureza básica e objetivo exploratório-descritivo. Fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica que analisa estudos contemporâneos sobre liderança educacional, competências digitais e ética da IA em fontes como livros, artigos científicos e documentos oficiais de políticas públicas educacionais. Os autores consultados incluem teóricos da transformação digital (Meireles e Dantas, 2020), da liderança pública (Mendes, 2023) e da ética aplicada à IA (Santos, 2022). O estudo não envolve coleta de dados empíricos, mas estrutura-se a partir da análise crítica e da integração conceitual dessas referências, visando propor um modelo interpretativo da liderança digital ética.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A emergência da inteligência artificial (IA) e das tecnologias digitais tem impulsionado uma transformação sem precedentes no modo como a liderança educacional se estrutura, comunica e toma decisões. A discussão dos resultados conceituais identificados nesta pesquisa revela que a efetividade da liderança pública na era digital depende da capacidade de articular competência técnica, sensibilidade ética e visão estratégica de futuro.

1. Liderança educacional e o novo paradigma da gestão digital

A liderança na educação pública contemporânea transcende o papel administrativo para assumir uma função formadora e inspiradora. O líder educacional é, antes de tudo, um

agente de aprendizagem organizacional (MEIRELES; DANTAS, 2020). Isso significa que, além de gerir processos e equipes, ele precisa criar condições para que o conhecimento seja continuamente produzido, compartilhado e aplicado.

No contexto digital, esse papel é ampliado pela necessidade de integrar tecnologias emergentes como a IA, plataformas de análise de dados e ambientes virtuais de aprendizagem. Contudo, o uso dessas ferramentas exige uma compreensão crítica sobre seus impactos pedagógicos e éticos.

Segundo Mendes (2023), o líder público 4.0 deve atuar como facilitador de inovações, cultivando um ambiente que valorize a experimentação, a autonomia dos servidores e a colaboração intersetorial. Isso é particularmente relevante nas instituições educacionais, onde a resistência cultural à mudança ainda representa uma barreira. Nesse sentido, a liderança educacional torna-se um elo entre a tecnologia e a cultura institucional, equilibrando o avanço digital com os valores humanos que sustentam a missão pública da educação.

Em muitas redes públicas, diretores e coordenadores enfrentam o desafio de promover inovações tecnológicas com infraestrutura limitada e equipes com diferentes níveis de letramento digital. Assim, a liderança precisa exercer também um papel pedagógico e mediador, orientando o corpo docente para o uso ético e significativo das tecnologias, e não apenas para a adoção superficial de ferramentas.

2. Competências digitais: dimensões técnicas e humanas

O conceito de competências digitais ultrapassa o domínio instrumental das tecnologias. Trata-se de uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas à resolução de problemas complexos em ambientes digitais (SILVA, 2021). Essas competências podem ser analisadas sob duas dimensões complementares:

- **Competências técnicas** (hard skills): envolvem a utilização de ferramentas de IA, gestão de dados, plataformas educacionais, automação de processos e noções de cibersegurança. No setor público, também incluem o domínio de sistemas governamentais integrados e de plataformas de gestão de desempenho.
- **Competências socioemocionais** (soft skills): abrangem pensamento crítico, comunicação colaborativa, adaptabilidade, empatia digital e ética. Tais competências sustentam o comportamento inovador e o discernimento moral frente às decisões mediadas por algoritmos.

A liderança educacional, portanto, deve desenvolver ambas as dimensões de forma equilibrada. O excesso de foco em aspectos técnicos, sem uma formação ética e relacional correspondente, pode gerar inovações desumanizadas, que reproduzem desigualdades ou automatizam vieses. Por outro lado, a ausência de domínio tecnológico limita a capacidade de transformar a gestão pública em um ambiente de aprendizagem digital eficiente.

Em experiências relatadas em programas de formação de gestores públicos (ENAP, 2022), observa-se que lideranças que adotam metodologias colaborativas e baseadas em dados conseguem ampliar a motivação das equipes e reduzir resistências. Essas práticas

evidenciam que a liderança digital é menos sobre tecnologia e mais sobre cultura de inovação e aprendizado contínuo.

3. Ética e governança da inteligência artificial

A incorporação de IA nas práticas educacionais introduz dilemas éticos significativos. Questões como privacidade de dados, vieses algorítmicos, transparência e autonomia docente emergem como desafios centrais.

Santos (2022) argumenta que a ética digital deve ser tratada não como um conjunto de regras externas, mas como um elemento constitutivo da liderança pública. Isso significa que líderes educacionais precisam desenvolver discernimento moral para decidir quando, como e por que utilizar IA, considerando seus impactos sociais.

A governança da IA, nesse contexto, deve ser entendida como um processo participativo, que envolva gestores, docentes e comunidade escolar na definição de princípios de uso. O líder educacional torna-se responsável por garantir que a tecnologia sirva à missão pedagógica e não ao controle mecanicista do trabalho humano.

Exemplo disso são as plataformas de análise de desempenho estudantil baseadas em algoritmos, que, se mal configuradas, podem reforçar estigmas ou rotular alunos. Cabe à liderança assegurar que o uso desses sistemas ocorra sob princípios de equidade, inclusão e transparência.

Além disso, há um componente ético-político mais amplo: a IA deve ser empregada como ferramenta de ampliação da cidadania digital. Isso implica formar servidores e educadores capazes de compreender o funcionamento dos algoritmos e suas implicações sociais, promovendo uma cultura de responsabilidade digital coletiva.

4. Desafios e perspectivas para a liderança pública educacional

Entre os principais desafios observados na literatura e nas políticas públicas analisadas, destacam-se:

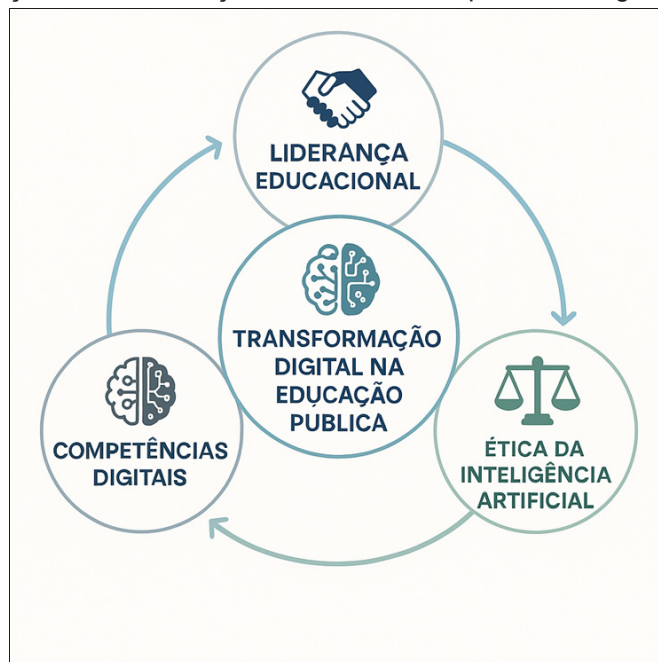
- A escassez de programas sistemáticos de formação em competências digitais voltados especificamente à liderança educacional;
- A dificuldade de integrar a ética digital como eixo transversal nas formações oferecidas por instituições públicas;
- A ausência de indicadores de maturidade digital na gestão escolar e universitária pública.

Contudo, surgem também perspectivas positivas. O fortalecimento de redes colaborativas entre instituições de ensino, a criação de trilhas de aprendizagem digital pela ENAP e as políticas de governo aberto representam oportunidades para consolidar uma nova cultura de liderança digital no setor educacional.

Assim, a liderança educacional na era da IA deve ser vista como um processo de aprendizagem contínua, pautado pela reflexividade e pela busca de equilíbrio entre inovação e responsabilidade. O líder que compreende a IA não como substituta da ação

humana, mas como aliada para potencializá-la, torna-se um agente transformador dentro da Administração Pública Educacional.

Figura 1: Relação entre Liderança Educacional, Competências Digitais e Ética da IA.



Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Mendes (2023) e Santos (2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstra que o futuro da gestão pública educacional depende da capacidade de suas lideranças em alinhar competência digital, visão ética e sensibilidade pedagógica.

A liderança educacional deve assumir um papel formador e inspirador, estimulando o aprendizado contínuo e o uso crítico da tecnologia. A IA, quando orientada por princípios éticos e valores humanos, pode se tornar aliada da inovação educacional e da melhoria da qualidade do ensino público.

Conclui-se que a formação de lideranças digitais éticas representa não apenas uma necessidade técnica, mas um compromisso civilizatório com a educação no século XXI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. **Decreto nº 10.332**, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022. Brasília, DF: Presidência da República, 2020.
- MENDES, A. C. **Liderança e Inovação na Gestão Pública: Estratégias para a Era Digital**. São Paulo: Atlas, 2023.
- MEIRELES, J. F.; DANTAS, L. G. **Transformação Digital na Administração Pública: o papel do servidor e a gestão de competências**. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 19, n. 1, p. 55–78, 2020.
- SANTOS, P. R. **Cultura Organizacional e o Fator Humano na Implementação da Inteligência Artificial em Serviços Públicos**. Brasília: ENAP, 2022.

SILVA, M. L. **Gestão de Pessoas no Serviço Público: Desafios da Capacitação Digital.**
Curitiba: Juruá, 2021.

**EDUCAÇÃO PÚBLICA INTELIGENTE: GOVERNANÇA DIGITAL E TOMADA DE
DECISÃO BASEADA EM DADOS**

Rômulo Bochimpani de Barros¹.

Instituto Federal Fluminense (IFF), Campos dos Goytacazes, RJ.

<http://lattes.cnpq.br/1033090050469266>

RESUMO: A governança digital tem se tornado um eixo estratégico para a modernização da educação pública, promovendo a integração entre dados, tecnologias e políticas educacionais. Este capítulo analisa o papel dos gestores públicos na consolidação de uma cultura de decisão baseada em evidências, apoiada pelo uso ético e transparente do Big Data Educacional. A pesquisa, de natureza qualitativa e conceitual, revisa contribuições teóricas sobre governança digital, inteligência analítica e accountability pública, destacando o gestor educacional como intérprete ético dos dados — e não apenas consumidor de relatórios. Os resultados indicam que o uso estratégico da informação contribui para decisões mais equitativas, transparentes e orientadas ao valor público. Conclui-se que a educação pública inteligente não depende apenas da infraestrutura tecnológica, mas sobretudo de lideranças capazes de transformar dados em conhecimento e conhecimento em políticas educacionais sustentáveis.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Digital. Big Data Educacional. Tomada de Decisão.

**SMART PUBLIC EDUCATION: DIGITAL GOVERNANCE AND DATA-DRIVEN DECISION
MAKING**

ABSTRACT: Digital governance has become a strategic axis for the modernization of public education, integrating data, technology, and educational policies. This chapter analyzes the role of public managers in consolidating a culture of evidence-based decision-making, supported by the ethical and transparent use of Educational Big Data. Through a qualitative and conceptual approach, it reviews theoretical contributions on digital governance, analytical intelligence, and public accountability, highlighting the educational manager as an ethical interpreter of data rather than a mere consumer of reports. The findings suggest that the strategic use of information enables more equitable, transparent, and value-oriented decision-making processes. It concludes that smart public education relies not only on technological infrastructure but mainly on leadership capable of transforming data into knowledge and knowledge into sustainable educational policy.

KEYWORDS: Digital Governance. Educational Big Data. Decision Making.

INTRODUÇÃO

A transição para uma educação pública inteligente representa uma das principais dimensões da transformação digital no setor público. O avanço das tecnologias de análise de dados e da inteligência artificial tem permitido aos gestores educacionais ampliar sua capacidade de interpretar realidades complexas e tomar decisões baseadas em evidências.

No entanto, a digitalização da gestão educacional não se resume à adoção de sistemas informáticos. Ela exige uma nova lógica de governança: a governança digital baseada em dados, pautada por princípios de transparência, interoperabilidade e ética.

Nesse contexto, o gestor educacional deixa de ser apenas um executor de políticas e passa a atuar como intérprete crítico dos dados institucionais, traduzindo números em diagnósticos e diagnósticos em ações de impacto social. A análise e o uso responsável de dados tornam-se instrumentos de equidade e eficiência, fundamentais para o aprimoramento da educação pública.

OBJETIVO

Analisar o papel da governança digital e da inteligência analítica na educação pública, destacando como o uso ético de dados educacionais pode fortalecer a tomada de decisão e a accountability na gestão educacional contemporânea.

METODOLOGIA

O estudo adota abordagem qualitativa e teórico-conceitual, com natureza básica e objetivos exploratórios e descritivos. Fundamenta-se em pesquisa bibliográfica e documental, abrangendo autores contemporâneos que discutem governança digital (Meireles; Dantas, 2020), uso ético de dados (Santos, 2022) e inteligência educacional (Silva, 2021).

Também são considerados documentos oficiais como o Decreto nº 10.332/2020, que institui a Estratégia de Governo Digital, e relatórios da ENAP sobre gestão pública orientada por evidências.

A análise parte da integração conceitual dessas fontes, buscando propor uma reflexão sobre o papel do gestor educacional na mediação entre dados, tecnologia e valores públicos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. A Governança Digital como novo paradigma da gestão educacional

A governança digital consiste na capacidade institucional de coordenar pessoas, processos e tecnologias em torno do uso estratégico da informação.

No contexto da educação pública, ela se manifesta na criação de sistemas integrados de informação, na interoperabilidade entre bases de dados e na formulação de políticas sustentadas por indicadores confiáveis.

Meireles e Dantas (2020) apontam que a digitalização da administração pública brasileira depende tanto da infraestrutura tecnológica quanto da maturidade institucional

para gerir informações com transparência e propósito público.

A governança digital, portanto, não é apenas uma dimensão técnica, mas um processo político e ético de mediação de interesses, que busca equilibrar inovação tecnológica e responsabilidade social.

2. Big Data Educacional e inteligência analítica

O Big Data Educacional refere-se ao volume massivo de dados produzidos por sistemas de matrícula, avaliações, evasão, desempenho docente e indicadores socioeconômicos.

O desafio não está em coletar dados, mas em extrair sentido e valor deles. A inteligência analítica, nesse contexto, transforma a informação bruta em evidências úteis para a formulação de políticas.

Ferramentas de aprendizado de máquina e painéis analíticos têm sido empregadas para prever riscos de evasão escolar, alocar recursos e monitorar a efetividade de programas educacionais.

Contudo, como destaca Santos (2022), o uso da IA e da análise preditiva requer atenção à ética algorítmica — evitando que padrões estatísticos reforcem desigualdades históricas.

Assim, o gestor educacional precisa dominar tanto a literacia de dados quanto a literacia ética, sendo capaz de questionar modelos e interpretar resultados sob uma ótica humanista e inclusiva.

3. Transparência, ética e accountability

A governança digital educacional também se apoia nos princípios de transparência ativa e accountability pública.

A publicação de dados abertos, a rastreabilidade das decisões e a clareza dos critérios de análise são elementos que fortalecem a confiança social nas instituições públicas. Silva (2021) ressalta que a transparência só é efetiva quando acompanhada de compreensão: publicar planilhas sem contexto não gera accountability. É papel do gestor traduzi-las em conhecimento acessível para a comunidade escolar e a sociedade.

A ética na gestão de dados exige, portanto, uma cultura de corresponsabilidade. O dado educacional não pertence apenas à burocracia estatal, mas ao coletivo social que ele representa.

4. O gestor como intérprete ético dos dados

A leitura dos resultados bibliográficos e documentais aponta para uma mudança de paradigma no papel do gestor educacional. Ele deixa de ser um mero receptor de relatórios e passa a ser um intérprete ético dos dados, capaz de contextualizar, questionar e transformar informações em decisões que gerem valor público.

Essa competência interpretativa demanda formação continuada,

domínio técnico e sensibilidade ética. O gestor precisa compreender os limites e potencialidades dos algoritmos, reconhecendo que nenhum dado é neutro e que a leitura técnica deve sempre ser acompanhada de análise social. Ao adotar essa postura reflexiva, o gestor torna-se protagonista na criação de uma educação pública inteligente, que combina eficiência digital e responsabilidade cidadã.

Figura 1: Ciclo da Governança de Dados Educacionais (coleta → análise → decisão → retroalimentação).



Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Meireles e Dantas (2020); Silva (2021); Santos (2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança digital e o uso ético de dados representam o próximo estágio da modernização da gestão educacional pública. A transformação digital não se completa apenas com infraestrutura, mas com uma cultura institucional que compreende a informação como bem público e a decisão como ato de responsabilidade coletiva.

O gestor educacional deve ser preparado para interpretar dados de forma crítica, ética e estratégica, articulando tecnologia e valores humanos.

A educação pública inteligente, sustentada por uma governança digital sólida, é aquela que transforma dados em conhecimento e conhecimento em justiça social — promovendo transparência, eficiência e equidade na era da informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Decreto nº 10.332**, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022. Brasília, DF: Presidência da República, 2020.

MEIRELES, J. F.; DANTAS, L. G. **Transformação Digital na Administração Pública: o papel do servidor e a gestão de competências**. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 19, n. 1, p. 55–78, 2020.

SANTOS, P. R. **Cultura Organizacional e o Fator Humano na Implementação da**

Inteligência Artificial em Serviços Públicos. Brasília: ENAP, 2022.

SILVA, M. L. **Gestão de Pessoas no Serviço Público: Desafios da Capacitação Digital.**

Curitiba: Juruá, 2021.

DIRETRIZES DE MELHORES PRÁTICAS PARA O AUMENTO DE EFICIÊNCIA NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS EM SAÚDE: NOS MUNICÍPIOS MATO-GROSSENSES

Presline Blum¹;

FUCAPE Business School, Vitória, Brasil.

<https://lattes.cnpq.br/8346606066301515>

Felipe Storch Damasceno².

Professor da FUCAPE Business School, Vitória, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9512569609875066>

RESUMO: Este estudo foi motivado pela necessidade de conter o crescimento dos gastos em saúde pública e assegurar o uso eficiente dos recursos disponíveis. O objetivo é mensurar a eficiência relativa na aplicação de recursos financeiros provenientes de transferências públicas e gastos municipais em saúde nos municípios mato-grossenses, correlacionando-os a indicadores de desempenho, de modo a subsidiar diretrizes de boas práticas de gestão no período de 2014 a 2024. A pesquisa, de natureza aplicada, quantitativa e exploratório-explicativa, avaliou a eficiência de 141 municípios entre 2014 e 2023 por meio da metodologia *Data Envelopment Analysis* (DEA), nos modelos CCR e BCC. Os dados foram tratados anualmente com exclusão de *missing values*, revelando heterogeneidade significativa: em alguns anos, mais de 70% dos municípios apresentaram ineficiências, associadas a fragilidades gerenciais (ineficiência técnica pura) ou a desajustes de escala (porte inadequado). Apenas um grupo restrito alcançou eficiência plena, servindo como *benchmark*. A análise evidenciou que a eficiência não depende apenas do volume de recursos, mas também da capacidade de gestão, da governança local e da adequação estrutural às demandas populacionais. Os resultados subsidiam diretrizes voltadas ao fortalecimento da governança, à regionalização da rede, à qualificação de gestores e ao uso de indicadores de desempenho. Além disso, apontam para a incorporação de tecnologias digitais (tele assistência, prontuário eletrônico), ampliação da transparência, controle social e sustentabilidade administrativa. As recomendações apresentadas oferecem um roteiro factível para elevar a eficiência e a equidade no acesso aos serviços de saúde em Mato Grosso e em contextos com desafios semelhantes.

PALAVRAS-CHAVE: Eficiência em saúde. DEA. Recursos públicos. Gestão pública.

BEST PRACTICE GUIDELINES FOR INCREASING EFFICIENCY IN THE APPLICATION OF PUBLIC HEALTH RESOURCES IN MUNICIPALITIES IN MATO GROSSO

ABSTRACT: This study was motivated by the need to contain the growth of public health expenditures and ensure the efficient use of available resources. The objective was to measure

the relative efficiency of applying financial resources from public transfers and municipal health expenditures in the municipalities of Mato Grosso, relating them to performance indicators in order to support management best-practice guidelines from 2014 to 2024. The research, applied in nature, quantitative, and exploratory-explanatory, evaluated the efficiency of 141 municipalities between 2014 and 2023 using Data Envelopment Analysis (DEA), under the CCR and BCC models. Data were processed annually with the exclusion of missing values, revealing significant heterogeneity: in some years, more than 70% of municipalities showed inefficiencies, associated either with managerial weaknesses (pure technical inefficiency) or inadequate scale (suboptimal operating size). Only a small group achieved full efficiency, serving as benchmarks. The analysis demonstrated that efficiency depends not only on resource volume, but also on management capacity, local governance, and structural adequacy to population needs. The results provide guidance for strengthening governance, regionalizing service networks, qualifying management practices, and expanding the use of performance indicators. They also highlight the importance of incorporating digital technologies (telehealth, electronic health records), improving transparency, social oversight, and administrative sustainability. The recommendations offer a feasible roadmap for increasing efficiency and equity in access to health services in Mato Grosso and similar contexts.

KEYWORDS: Health efficiency. DEA. Public resources. Public management.

INTRODUÇÃO

PROBLEMA E MOTIVAÇÃO TECNOLÓGICA

A avaliação da eficiência na aplicação dos recursos públicos tem se tornado um tema central na agenda de estudos da administração pública, especialmente diante da necessidade de resultados mais efetivos em contextos de escassez. Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2023), entende-se por eficiência do setor público a relação entre os insumos utilizados e os resultados obtidos, ajustada por fatores exógenos, como qualidade institucional, ambiente econômico e governança.

No contexto brasileiro, Kawall (2025) observa que o modelo de Estado adotado no país, com forte presença do setor público na oferta de serviços essenciais, resulta em gastos elevados que, muitas vezes, não se traduzem em eficiência. A autora destaca a rigidez dos gastos públicos e a falta de flexibilidade orçamentária como fatores que comprometem a aplicação eficiente dos recursos públicos.

Diante desse cenário, o objetivo deste estudo é mensurar a eficiência relativa na utilização de recursos financeiros provenientes de transferências públicas e gastos municipais em saúde nos municípios mato-grossenses, correlacionando-os a um conjunto abrangente de indicadores, de modo a subsidiar diretrizes de boas práticas de gestão pública em saúde no período de 2014 a 2024.

O direito à saúde, previsto constitucionalmente no Brasil, exige que a gestão pública adote mecanismos eficientes para garantir acesso universal e igualitário, especialmente em

contextos de restrição orçamentária, desigualdades regionais e desafios estruturais. Nesse cenário, a eficiência não se limita à contenção de gastos, mas implica na capacidade de maximizar resultados, em termos de qualidade e abrangência dos serviços com os recursos disponíveis (Negri & Dincă, 2023; Schedler, 2024). Negri & Dincă (2023) destacam a eficiência do setor público como reflexo da qualidade da governança, aplicando metodologia DEA para mensurar eficiência baseada em fatores como recursos humanos, digitalização, corrupção, democracia e liberdade econômica. Schedler (2024) investiga diversos modelos de prestação de serviços no setor público, identificando cinco papéis governamentais como prestador de serviços, regulador ou designer de performance que evidenciam como uma estrutura institucional adequada amplia a eficiência e qualidade da prestação dos serviços.

Dessa forma, avaliar a eficiência do gasto público em saúde nos municípios mato-grossenses torna-se essencial para orientar políticas públicas mais estratégicas e sustentáveis. Início da década de 1990, o Brasil enfrentava severos desequilíbrios macroeconômicos, caracterizados por inflação elevada, déficit fiscal e endividamento excessivo, comprometendo a execução adequada de políticas sociais (Silva, Farias, Marques, Freire, & Guimarães, 2019). Nesse contexto, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (Lei Complementar nº 101/2000) foi instituída como marco regulatório voltado à disciplina fiscal e à responsabilização dos gestores, impondo limites e metas de desempenho que ampliaram a pressão por eficiência (Tabosa & Castelar, 2022).

Após a LRF, o controle do gasto público foi composto por outras políticas de transparência e integridade como a Lei Complementar nº 131/2009 (Lei da Transparência) e a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) que consolidaram uma agenda de governança com o objetivo de ampliar o acesso à informação, à responsabilização por atos ilícitos e à melhoria da qualidade do gasto. De forma complementar, a Portaria da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) nº 548/2015 introduziu a Nova Contabilidade Aplicada ao Setor Público, padronizando registros contábeis e possibilitando comparações mais precisas entre entes federativos.

Eventos críticos como a crise econômica de 2015–2016 e a pandemia de Covid-19 (2020–2022) testaram a resiliência desses instrumentos, exigindo respostas rápidas, transparentes e tecnicamente fundamentadas. Nesse período, conforme observa Lima (2023), intensificou-se o uso de tecnologias de controle e fiscalização, como auditorias em tempo real e plataformas digitais (ex.: Radar de Controle Público e Geo-Obras), capazes de ampliar o alcance das ações de controle mesmo em municípios com baixa capacidade operacional.

A Lei Complementar nº 141/2012 acrescentou outro elemento central: a obrigatoriedade de aplicação de percentuais mínimos da receita em ações e serviços públicos de saúde 15% para municípios, 12% para estados e valor variável para a União. Essa vinculação financeira, embora fundamental para assegurar recursos, não garante, por si só, eficiência na aplicação. Municípios que aplicam acima do mínimo nem sempre apresentam melhores indicadores, o que reforça a necessidade de instrumentos de avaliação de desempenho

(Narbón-Perpiñá et al., 2020).

Sendo assim, a análise do Estado de Mato Grosso torna-se especialmente relevante. Além das obrigações legais de aplicação mínima de recursos em saúde, a realidade mato-grossense evidencia contrastes significativos entre disponibilidade financeira e resultados alcançados. Trata-se de um estado com características econômicas singulares, líder nacional na produção de grãos e carne bovina, com Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 255,5 bilhões em 2022, equivalente a 2,5% do PIB nacional e um dos maiores PIB per capita do país (SEPLAG-MT, 2023).

Essa combinação de alta capacidade econômica com desafios persistentes na gestão da saúde pública justifica sua escolha como objeto deste estudo, permitindo analisar de que forma a eficiência no uso dos recursos é influenciada por fatores institucionais, políticos e sociais.

Além dos fatores econômicos que caracterizam Mato Grosso, o estado de Mato Grosso tem uma grande extensão territorial e baixa densidade demográfica, o que, combinado à concentração da infraestrutura de saúde em polos regionais, intensifica as desigualdades de acesso aos serviços. Como observado por Schenkman e Almeida (2024), municípios rurais remotos, caracterizados por isolamento geográfico e escassez de densidade populacional, exigem políticas de saúde diferenciadas, já que a aplicação de modelos urbanos não atende adequadamente às suas realidades específicas.

Outro aspecto relevante refere-se às questões ambientais e sanitárias. Mato Grosso apresenta elevado consumo de agrotóxicos, estimado em 68,44 litros por habitante ao ano em 2016, com impactos diretos sobre a saúde da população, incluindo o aumento de casos de intoxicação aguda (Pignati, Soares, de Lara, de Souza e Lima, Fava, & Barbosa, 2022). Esse cenário evidencia a complexidade do contexto estadual, em que fatores econômicos e produtivos convivem com graves riscos ambientais e sanitários, demandando políticas de saúde mais abrangentes e integradas.

Em síntese, enquanto alguns municípios contam com estruturas administrativas mais robustas e utilizam tecnologias modernas de gestão, outros enfrentam severas fragilidades institucionais e dificuldades na execução de políticas básicas (Martinelli, Scatena, Castro, Soares, Charbel, Souza, Medeiros, & Souza, 2023). Essa diferença compromete a eficiência e a equidade na alocação dos recursos, reforçando a necessidade de avaliar a gestão pública em saúde a partir de uma abordagem comparativa, capaz de captar as diferenças internas ao estado e de propor estratégias mais adequadas às distintas realidades municipais.

Esses fatores não atuam isoladamente. O ambiente institucional, moldado por leis, crises e avanços tecnológicos, interage com variáveis contextuais (território, recursos humanos, capacidade de planejamento), afetando a eficiência na gestão dos serviços de saúde. É justamente nesse ponto que a metodologia proposta DEA se mostra adequada, por permitir a avaliação comparativa de eficiência entre unidades semelhantes (municípios), considerando múltiplos insumos (inputs) e produtos (outputs) simultaneamente (Charnes, Cooper & Rhodes, 1978).

O período de análise, 2014 a 2024, contempla o cenário pré-crise econômica (2015–2016) e pré-pandemia e o período posterior, no qual ocorreram mudanças estruturais significativas nas práticas de gestão e nas demandas por serviços de saúde. Essa delimitação temporal possibilita capturar diversas variações decorrentes de choques externos, mudanças legislativas e avanços tecnológicos, produzindo resultados mais robustos e aplicáveis.

Por fim, ao identificar gargalos e subsidiar diretrizes de boas práticas de gestão pública em saúde no período de 2014 a 2024, o estudo também cria subsídios para replicação do modelo em outros estados com características semelhantes especialmente aqueles com grande extensão territorial, baixa densidade populacional, forte dependência do setor primário e desafios ambientais relevantes. A expectativa é que, ao associar análise técnica rigorosa e recomendações aplicáveis, seja possível fortalecer a governança e ampliar a equidade no acesso à saúde no Brasil.

ESTRUTURA METODOLÓGICA DA PESQUISA

Este estudo é uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e natureza exploratória-explicativa, cujo objetivo é mensurar a eficiência relativa dos municípios mato-grossenses na utilização de recursos financeiros destinados à saúde, ao longo do período de 2014 a 2024. A análise busca relacionar o volume de gastos públicos à capacidade de produção de serviços e aos resultados assistenciais, de modo a subsidiar diretrizes de boas práticas em gestão pública em saúde.

Para isso, utilizou-se a Análise Envoltória de Dados (Data Envelopment Analysis – DEA), método não paramétrico que permite avaliar simultaneamente múltiplos insumos (inputs) e produtos (outputs), sem impor uma relação funcional pré-definida (Charnes, Cooper & Rhodes, 1978; Cooper, Seiford & Tone, 2007). Os 141 municípios do estado foram tratados como unidades de decisão (DMUs). Aplicaram-se os modelos CCR (eficiência técnica global sob retornos constantes à escala) e BCC (eficiência técnica pura sob retornos variáveis), permitindo distinguir falhas de gestão de limitações de escala (Banker, Charnes & Cooper, 1984).

A seleção das variáveis considerou estudos consolidados que demonstram sua relevância para a mensuração da eficiência em saúde. Como insumos (inputs) foram utilizados os gastos públicos com saúde e as transferências governamentais, pois representam a capacidade financeira disponível para a oferta de serviços. Como outputs, incorporaram-se indicadores que expressam capacidade instalada e produção assistencial: equipes de saúde, número de médicos, número de enfermeiros e número de estabelecimentos, representando a força de trabalho e estrutura; leitos hospitalares e produção ambulatorial, indicando oferta de serviços; internações, como proxy de utilização do sistema; e mortalidade geral, refletindo resultados sanitários.

Adicionalmente, os municípios foram agrupados por porte populacional, reduzindo distorções comparativas entre localidades com realidades estruturais distintas. Com

essa modelagem, tornou-se possível: i) comparar níveis de eficiência entre municípios; ii) identificar potenciais de melhoria mantendo os recursos atuais; iii) detectar subutilização ou sobrecarga da capacidade instalada; e iv) estabelecer benchmarks para orientar ações de planejamento e gestão.

RESULTADOS E DISCUSSÕES DA EFICIÊNCIA

A análise da eficiência municipal iniciou-se pela aplicação da DEA nos modelos CCR (CRS) e BCC (VRS). A comparação entre ambos permitiu identificar se a ineficiência observada nos municípios decorre de limitações gerenciais (ineficiência técnica pura) ou de inadequações de porte organizacional (ineficiência de escala). Assim, a DEA forneceu uma visão abrangente da capacidade de transformar insumos financeiros e humanos em serviços de saúde ofertados à população. Durante o tratamento dos dados, registraram-se valores faltantes, o que comprometeria a comparabilidade entre unidades; por esse motivo, adotou-se a exclusão listwise. O ano de 2024 também foi suprimido devido à indisponibilidade da variável mortalidade geral.

Os resultados consolidados na Tabela 1 apresentam os escores relativos de eficiência municipal frente ao conjunto das unidades de referência. A eficiência plena ocorre quando $CRS=1$, $VRS=1$ e $SCALE=1$, indicando que a unidade opera com gestão adequada e porte produtivo ótimo. Valores inferiores a 1 revelam desperdícios de insumos, baixa produção relativa ou ambas (Charnes, Cooper & Rhodes, 1978; Cooper, Seiford & Tone, 2007). A eficiência de escala, conforme Banker, Charnes & Cooper (1984), permite distinguir se o problema reside apenas na administração interna ou se envolve inadequação do tamanho da estrutura em relação à demanda.

Tabela 1: Síntese anual da classificação de eficiência (DEA-CCR/BCC) dos municípios de Mato Grosso, 2014–2023.

Ano	Eficiente pleno (CRS=VRS=SCALE=1)	Eficiente VRS	Eficiente CCR	Eficiente escala	Ineficiente
2014	27,78%	26,39%	4,17%	2,78%	38,89%
2015	27,94%	17,65%	—	—	54,41%
2016	27,14%	—	—	—	57,14%
2017	32,88%	20,55%	1,40%	—	45,21%
2018	36,00%	18,67%	1,30%	—	44,00%
2019	40,79%	13,20%	5,26%	1,32%	39,47%
2020	32,05%	12,82%	2,60%	—	52,56%
2021	35,53%	13,16%	1,32%	—	50,00%
2022	25,33%	14,67%	1,33%	—	50,00%
2023	37,33%	9,33%	5,33%	—	48,00%

Fonte: Elaboração própria (2025) a partir de resultados DEA-CCR/VRS (dados administrativos SIOPS; DATASUS/SIAB/SISAB/SIH/SIM).

O ano de 2019 apresenta o melhor desempenho agregado da série, com o maior percentual de municípios classificados como eficientes plenos (40,79%) e a menor proporção de ineficientes (39,47%). Esse resultado indica uma convergência positiva entre capacidade

gerencial (capturada pelo VRS) e adequação de porte/escala produtiva (SCALE). Ou seja, em 2019, mais municípios conseguiram alinhar a organização interna dos serviços com uma estrutura compatível com a demanda da população, alcançando o uso mais adequado dos recursos disponíveis.

Nos anos de 2020 e 2021, observa-se uma piora conjuntural, com a ineficiência retornando para valores superiores a 50%. Esse comportamento coincide com um período de forte pressão operacional sobre a rede de atenção, evidenciando que a simples disponibilidade de recursos financeiros não é suficiente para garantir eficiência. Nesses anos, o desempenho reforça que a gestão da rede, a coordenação intermunicipal, a capacidade de adaptação e o monitoramento contínuo de serviços são elementos determinantes para a manutenção da eficiência.

Ao final da série, em 2023, há uma redução das unidades classificadas como “eficiente apenas em VRS”. Isso sugere que, quando há ganhos, eles passam a ocorrer conjuntamente com ajustes de escala, indicando que os municípios deixam de ser apenas “bons administradores em estruturas inadequadas” para se aproximarem da fronteira plena de eficiência.

Os casos de eficiência apenas em CCR que aparecem de forma pontual em 2019 e 2023 sugerem municípios que, apesar de apresentarem eficiência global, merecem análise mais cuidadosa quando se isolam os efeitos de gestão e de escala — podendo haver fragilidades específicas na organização interna ou na adequação do porte.

Em síntese, os resultados demonstram que o avanço da eficiência depende da articulação simultânea entre três dimensões fundamentais:

1. Governança (processos, monitoramento e transparência);
2. Regionalização da rede (integração entre municípios, compartilhamento de serviços e regulação articulada);
3. Gestão de pessoas e equipes de saúde (qualificação, distribuição e supervisão técnica).

Quando essas três dimensões operam de forma integrada, a probabilidade de os municípios alcançarem a classe de “eficiente pleno” aumenta significativamente, promovendo maior racionalidade no uso de recursos públicos e melhores resultados em saúde.

Esses resultados revelam que a eficiência não depende prioritariamente do volume de recursos disponíveis, mas da qualidade da gestão, da capacidade de planejamento e da integração da rede assistencial. Municípios eficientes demonstraram processos organizacionais claros, coordenação multiprofissional, uso de dados para tomada de decisão e regionalização bem estruturada. Já municípios ineficientes apresentaram fragilidades como ausência de metas, baixa interoperabilidade entre sistemas, dispersão de esforços e alocação inadequada de insumos.

Assim, a pesquisa confirma que o avanço da eficiência em saúde depende do fortalecimento da governança local, da cooperação intermunicipal, da gestão orientada por indicadores e da reorganização da rede em escala territorial coerente com as necessidades

populacionais.

ORIENTAÇÃO PARA SOLUÇÃO DA INEFICIÊNCIA MUNICIPAL EM SAÚDE

INEFICIÊNCIA TÉCNICA GLOBAL (CRS < 1)

Problema. O DEA-CCR indica desequilíbrios na conversão de insumos em resultados: subutilização de recursos financeiros e humanos, baixa produtividade e gestão pouco integrada. Variáveis críticas: gasto em saúde per capita e profissionais de nível superior (insumos); produção ambulatorial, equipes de saúde e internações evitáveis (outputs). A raiz é mais gerencial/coordenação do que falta de recursos.

Diretrizes. Formação continuada de gestores; reorganização territorial da rede; métricas sistêmicas e comparativas; reforço de governança, integridade e transparência.

Mitigação (descrita). Capacitar e estruturar núcleos de planejamento para melhorar a alocação; reorganizar ESF e fluxos entre níveis para reduzir duplicidades; integrar dados (SISAB/CNES/SIH) para decisões tempestivas; firmar contratos de gestão e conselhos regionais para elevar accountability.

Governança e transparência. Contratos com metas, conselhos regionais, benchmarking por quartis e portais com relatórios trimestrais.

Roadmap. 0–90d: comitê, dashboard e capacitações; 90–180d: padronização e integração de fluxos; 180–360d: contratos e re-DEA.

Métricas-alvo. +0,05 no CRS médio; –20% no tempo de espera; +15% produtividade; –10% custos; –15% absenteísmo.

Riscos e respostas. Rotatividade de gestores (plano de sucessão); integração de dados falha (padrões interoperáveis); resistência a protocolos (sensibilização/incentivos); limitações orçamentárias (priorização e parcerias).

INEFICIÊNCIA TÉCNICA PURA (VRS)

Problema. Falhas estritamente gerenciais (organização interna, ausência de protocolos, fraca coordenação multiprofissional, monitoramento insuficiente) reduzem desempenho mesmo com estrutura adequada.

Diretrizes. Capacitação operacional; otimização da ESF; monitorar produtividade/absenteísmo; fortalecer prestação de contas.

Mitigação (descrita). Treinamentos mensais em estoques e fluxos; protocolos unificados; painéis com indicadores de desempenho; auditorias internas trimestrais e divulgação simples.

Governança. Planos operacionais por unidade; comitês internos de qualidade; controle social; feedback contínuo.

Roadmap. 0–90d: protocolos, treinamento e painel; 90–180d: microplanejamento e metas setoriais; 180–360d: consolidação e re-DEA (VRS).

Métricas-alvo. +0,05 no VRS; +20% produtividade; +25 p.p. aderência a protocolos; –20%

tempo de ciclo.

Riscos. Cultura resistente (sensibilização participativa); sobrecarga (redistribuição e metas graduais); dados inconsistentes (padrões e auditorias); descontinuidade administrativa (plano de continuidade).

INEFICIÊNCIA DE ESCALA (SE)

Problema. Porte não ótimo: pequenos com ociosidade e custo fixo alto; médios/grandes com superlotação e filas. Depende de regionalização efetiva e uso ótimo da capacidade.

Diretrizes. Redesenhar regionalização; consórcios intermunicipais; compras coletivas; telemedicina/PEP; racionalizar infraestrutura.

Mitigação (descrita). Polos regionais de saúde; consórcios para leitos, exames e transporte; pregões unificados; teleatendimento resolutivo; regulação regional integrada.

Governança. Contratos e planos regionais; conselhos regionais; auditorias intermunicipais; portais regionais; feedback sistemático.

Roadmap. 0–90d: acordos, piloto de telemedicina/PEP e comitê; 90–180d: consórcios, fila única e compras coletivas; 180–360d: interoperabilidade plena, expansão tele e re-DEA.

Métricas-alvo. SE $\geq 0,95$; –10–15% custos; –25% tempo de espera; $\geq 60\%$ teleconsultas resolutivas.

Riscos. Governança frágil (regimentos e comitês), baixa interoperabilidade (padrões e capacitação), logística insuficiente (conectividade e PPPs), sustentabilidade financeira (fundos regionais).

INEFICIÊNCIA TOTAL

Problema. Convergência de falhas gerenciais, escala e governança, agravada por fragmentação e baixa integração federativa.

Diretrizes. Planejamento integrado; gestão de pessoas; promoção/prevenção; saúde-ambiente; digitalização; transparência; parcerias e sustentabilidade.

Mitigação (descrita). Planos com metas (qualidade/ISO); políticas de fixação e capacitação; programas preventivos; integração saúde-ambiente; interoperabilidade; dados abertos; PPPs/economia circular.

Governança/roadmap. Comitês interinstitucionais, contratos multiescalares, auditorias periódicas, plataformas interoperáveis; execução em 12 meses com baseline e re-DEA.

Métricas-alvo. CRS/VRS/SE $\rightarrow 1$; –10% mortalidade infantil; +5 p.p. pré-natal 7+; +5 p.p. cobertura vacinal; –10% custo total.

Riscos. Execução limitada, financiamento restrito, coordenação frágil, resistência institucional, atrasos tecnológicos—mitigados por capacitação, cofinanciamento, comitês de monitoramento, incentivos e suporte técnico.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. *Um ajuste justo: eficiência e equidade do gasto público no Brasil.*

Washington, DC: Banco Mundial, 2017.

BANKER, R. D.; CHARNES, A.; COOPER, W. W. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, v. 30, n. 9, p. 1078-1092, 1984.

BRASIL. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Dispõe sobre transparência na gestão fiscal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre responsabilização de pessoas jurídicas. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846/2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Nova Lei de Licitações. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, v. 2, n. 6, p. 429–444, 1978.

COOPER, W. W. Data envelopment analysis. In: *Encyclopedia of Operations Research and Management Science*. New York: Springer, 2001.

DATASUS. Ministério da Saúde. Brasil, 2015. Disponível em: <http://www2.datasus.gov.br>.

KAWALL, C. High, inflexible spending undermines public sector efficiency in Brazil. *Valor Econômico*, 2025.

LIMA, E. C. P. (Coord.). *Os Tribunais de Contas e as políticas públicas*. 5. ed. Brasília: IRB, 2023.

MARTINELLI, N. L. et al. Estruturação da Rede de Atenção à Saúde no Mato Grosso. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 28, n. 2, 2023.

NARBÓN-PERPIÑÁ, I.; DE WITTE, K. Local governments' efficiency. *International Transactions in Operational Research*, v. 25, n. 2, 2018.

NEGRI, C.; DINCĂ, G. Governance quality and public efficiency. *PLOS ONE*, v. 18, n. 9, 2023.

OCDE. *Government at a Glance*. Paris: OECD Publishing, 2023.

PIGNATI, W. A. et al. Exposição a agrotóxicos e condições de saúde. *Saúde em Debate*, v. 46, 2022.

SEPLAG-MT. *Contas Regionais: PIB de Mato Grosso 2022*. Cuiabá, 2023.

SILVA, G. R.; SILVEIRA NETO, R. M. Eficiência municipal. *Revista Brasileira de Economia*, v. 73, n. 4, 2019.

ZHU, J. *Quantitative models for performance evaluation and benchmarking*. New York: Springer, 2009.

AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA NOS PROGRAMAS DE TRANSFERÊNCIA DE RENDA NOS ESTADOS BRASILEIROS

Presline Blum¹;

Fucape Business School, Vitória, ES.

<https://lattes.cnpq.br/8346606066301515>

Felipe Storch Damasceno².

Fucape Business School, Vitória, ES.

<http://lattes.cnpq.br/9512569609875066>

RESUMO: Este estudo avalia a eficiência dos programas de transferência de renda no Brasil (Bolsa Família, Auxílio Emergencial, Auxílio Brasil e Novo Bolsa Família), no período de 2014 a 2024, considerando os estados como unidades de análise. A metodologia combina a Análise Envoltória de Dados (DEA), regressões econométricas, explorando tanto a eficiência técnica (VRS) quanto a eficiência de escala (CRS). As variáveis incluíram orçamento, número de beneficiários e indicadores sociais como desigualdade (Gini), pobreza, extrema pobreza, emprego, analfabetismo, mortalidade infantil, IDH e PIB per capita. Os resultados revelaram heterogeneidade significativa entre os estados: a maioria alcançou eficiência técnica (VRS = 1), mas não atingiu eficiência plena sob CRS, indicando falhas de escala e não de gestão. O ano de 2020 destacou-se por maior alinhamento entre recursos e resultados, possivelmente devido ao Auxílio Emergencial, que elevou a cobertura e melhorou índices sociais de curto prazo. Em 2022, com o Auxílio Brasil, houve maior número de estados eficientes, mas persistiram deseconomias em unidades grandes e heterogêneas (como Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro). Em 2023–2024, com o Novo Bolsa Família, nota-se retomada das condicionalidades e melhora parcial na eficiência distributiva.

PALAVRAS-CHAVE: Eficiência. DEA. Programa Bolsa Família.

EVALUATING EFFICIENCY IN CASH TRANSFER PROGRAMS ACROSS BRAZILIAN STATES

ABSTRACT: This study evaluates the efficiency of income transfer programs in Brazil (Bolsa Família, Emergency Aid, Auxílio Brasil, and the New Bolsa Família) from 2014 to 2024, considering states as the units of analysis. The methodology combines Data Envelopment Analysis (DEA) and econometric regressions, examining both technical efficiency (VRS) and scale efficiency (CRS). The variables included budget, number of beneficiaries, and social indicators such as inequality (Gini), poverty, extreme poverty, employment, illiteracy, infant mortality, HDI, and GDP per capita. The results indicate significant heterogeneity across states: most achieved technical efficiency (VRS = 1), but did not reach full efficiency

under CRS, suggesting scale inefficiencies rather than managerial failures. The year 2020 stood out due to a greater alignment between resources and outcomes, likely associated with Emergency Aid, which expanded coverage and improved short-term social indicators. In 2022, with Auxílio Brasil, more states became efficient, though diseconomies persisted in large and heterogeneous states (such as Bahia, Minas Gerais, and Rio de Janeiro). In 2023–2024, under the New Bolsa Família, conditionalities were resumed and partial improvements in distributive efficiency were observed.

KEYWORDS: Efficiency. DEA. Bolsa Família Program.

INTRODUÇÃO

Os programas de transferência de renda cumprem papel fundamental na redução da pobreza e desigualdade no Brasil. Criado em 2003 e instituído pela Lei nº 10.836/2004, o Programa Bolsa Família (PBF) transfere renda a famílias pobres e extremamente pobres, condicionando o benefício à frequência escolar, vacinação, acompanhamento de saúde infantil e pré-natal, contribuindo para romper o ciclo intergeracional da pobreza (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E AGRÁRIO, 2017; SUAREZ-CAMPOLI et al., 2020).

As condicionalidades incluem frequência escolar mínima, acompanhamento de crescimento infantil, vacinação atualizada e realização do pré-natal, além da obrigatoriedade de atualização cadastral, garantindo integração entre assistência social, saúde e educação (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E AGRÁRIO, 2017). Estudos mostram que o PBF melhora indicadores sociais e reduz desigualdades, mas também destaca a necessidade de avaliar sua eficiência e os resultados alcançados (RASELLA et al., 2018).

Este estudo analisa a eficiência dos programas de transferência de renda (Bolsa Família, Auxílio Emergencial, Auxílio Brasil e Novo Bolsa Família) no período de 2014 a 2024, considerando alocação de recursos, cumprimento de condicionalidades e efeitos sobre as condições de vida das famílias. O recorte temporal inicia-se em 2014 devido à disponibilidade de dados consistentes e contempla momentos-chave: consolidação do PBF, criação do Auxílio Emergencial durante a pandemia, transição para o Auxílio Brasil e reestruturação do Novo Bolsa Família com reforço das condicionalidades (IPEA, 2019; SOARES; RIBAS; OSÓRIO, 2010; PAIVA et al., 2021; MDS, 2023).

Embora amplamente estudado quanto a seus impactos, há lacuna na literatura sobre a eficiência técnica entre estados, especialmente com uso de métodos quantitativos como DEA combinada a modelos econométricos. Este estudo avança ao integrar indicadores de estrutura (recursos e cobertura) e resultado (educação, saúde e bem-estar), permitindo uma avaliação mais completa da eficiência e fornecendo subsídios para aperfeiçoamento da gestão pública.

Justifica-se, portanto, pela necessidade de assegurar o uso adequado dos recursos públicos e de aprimorar a efetividade das políticas sociais. Avaliações desse tipo são fundamentais para identificar sucessos, limitações e oportunidades de melhoria (WHITSEL et al., 2024), contribuindo para fortalecer a formulação de políticas e orientar outros países

na implementação de programas semelhantes.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Eficiência dos gastos públicos

A eficiência do gasto público refere-se à capacidade do governo de utilizar os recursos disponíveis para alcançar resultados com o menor custo possível, alinhando planejamento, execução e objetivos estratégicos (SPERLING et al., 2023; FORTE & VIEIRA, 2021; SILVA et al., 2019). A adoção de tecnologias, capacitação de equipes e uso de indicadores de desempenho contribuem para reduzir desperdícios e aprimorar a qualidade dos serviços públicos (SPERLING et al., 2023). Assim, a mensuração contínua de desempenho fortalece a transparência, a responsabilização e a efetividade da gestão pública (TABOSA & CASTELAR, 2022; SILVA et al., 2019).

As políticas públicas, por sua vez, consistem em ações governamentais destinadas a atender demandas sociais, implementadas por meio de programas e projetos que envolvem recursos materiais, humanos e financeiros (QUEIROZ & CAPELARI, 2020; PASE & MELO, 2017). Para sua efetividade, é necessário definir metas claras, garantir transparência e avaliar os resultados alcançados, permitindo que a sociedade acompanhe a aplicação dos recursos e cobre eficiência (FORTE & VIEIRA, 2021; QUEIROZ & CAPELARI, 2020).

Políticas de *accountability* têm demonstrado impacto positivo na gestão pública, ao reforçar responsabilidade no uso dos recursos e melhorar o desempenho institucional (NASCIMENTO, 2017). Nesse sentido, a análise da eficiência de programas de transferência de renda, como o Bolsa Família, contribui para aprimorar a gestão, promover transparência e orientar a alocação eficaz de recursos públicos, fortalecendo o desenvolvimento social e econômico (IPEA, 2019).

Os programas de transferência de renda têm sido centrais na redução da pobreza no Brasil, destacando-se o Programa Bolsa Família (PBF), criado em 2004 a partir da unificação de iniciativas anteriores (Leite, Alves & Bezerra, 2024). Combinando transferência monetária e condicionalidades em saúde, educação e assistência, o PBF obteve reconhecimento por sua efetividade na redução da extrema pobreza e da desigualdade (Soares, Ribas & Osório, 2022; IPEA, 2019). Estudos mostram que, mesmo com baixo custo fiscal, o programa reduziu significativamente a pobreza e ampliou a frequência escolar (Souza et al., 2019; Ribeiro, Shikida & Hillbrecht, 2017).

Comparações internacionais indicam resultados semelhantes aos de programas como o Progreso/Oportunidades, no México, especialmente em educação e saúde, embora persistam limites na inclusão produtiva (Parker & Todd, 2017; Soares, Ribas & Osório, 2022).

Durante a pandemia, o Auxílio Emergencial ampliou substancialmente a proteção social, reduzindo pobreza e desigualdade, ainda que com alto custo fiscal (Brollo, Lara Ibarra & Campante Vale, 2024). Em 2021, o PBF foi substituído pelo Auxílio Brasil, que ampliou benefícios, porém apresentou menor estabilidade institucional (Costa, Magalhães & Cardoso, 2023). Em 2023, o Novo Bolsa Família retomou condicionalidades e reforçou a

integração com políticas públicas, atendendo mais de 21 milhões de famílias (MDS, 2024).

Apesar dos avanços, persistem limitações nos impactos sobre saúde e nutrição, relacionadas à oferta insuficiente de serviços (Rasella et al., 2018). Por isso, destaca-se a necessidade de avaliar não apenas resultados sociais, mas também a eficiência no uso de recursos, o que torna relevante o uso de metodologias como Análise Envoltória de Dados (DEA) combinada a modelos econométricos (Coelli, Rao & Battese, 1998; Thanassoulis, 2001).

Hipótese: os programas de transferência de renda contribuem positivamente para a eficiência distributiva, reduzindo pobreza e desigualdade no Brasil.

METODOLOGIA

Design da pesquisa

Este estudo caracteriza-se por uma abordagem dedutiva com orientação quantitativa para avaliar a eficiência dos programas de transferência de renda (Bolsa Família, Auxílio Emergencial, Auxílio Brasil e Novo Bolsa Família), utilizando-se de modelos e teorias estatísticas estabelecidas, para compreender e quantificar o impacto do programa, embasando-se em premissas teóricas previamente definidas. Caracterizada como pesquisa descritiva, a pesquisa busca apresentar um panorama detalhado dos programas de transferência de renda acima mencionados, explorando e descrevendo a realidade do programa dentro do tempo delimitado.

Foi realizada uma pesquisa documental, com dados disponíveis em relatórios oficiais, bancos de dados estatísticos governamentais e outros documentos relacionados aos programas de transferência de renda. Essa escolha justifica-se pela ampla disponibilidade de informações relevantes em sites e plataformas governamentais, como o Portal da Transparência, IBGE e outros sistemas públicos.

A metodologia foi estruturada em etapas quantitativas complementares: inicialmente aplicou-se a DEA (modelos CCR (CRS) e BCC (VRS)) para estimar a eficiência relativa entre os estados, considerando como insumos o orçamento alocado e o número de beneficiários, e como produtos os principais indicadores sociais. Em seguida, utiliza-se regressão em painel (efeitos fixos/aleatórios, conforme teste de Hausman) para identificar determinantes socioeconômicos da eficiência, incorporando variáveis de controle como PIB per capita, taxa de desemprego, escolaridade e IDH. Essa combinação metodológica garante maior consistência às conclusões e amplia a validade interna da pesquisa (AFSHARIAN, AHN & HARMS, 2021; RASELLA ET AL., 2018).

Seleção da amostra

A seleção da amostra representa a população beneficiária dos programas de transferência de renda (Bolsa Família, Auxílio Emergencial, Auxílio Brasil e Novo Bolsa Família) nos estados brasileiros, abrangendo o período de 2014 a 2024, período em que os dados estão disponíveis nos sistemas governamentais. Sendo assim, foi utilizada

uma amostragem estratificada, pois divide a população em subgrupos (estratos) com características semelhantes, como localização (estados brasileiros) e situação de beneficiário dos programas de transferência de renda (Bolsa Família, Auxílio Emergencial, Auxílio Brasil e Novo Bolsa Família).

Em seguida, as amostras são selecionadas proporcionalmente de cada estrato, garantindo que cada subgrupo esteja devidamente representado na amostra total. Como o estudo busca analisar o impacto dos programas de transferência de renda (Bolsa Família, Auxílio Emergencial, Auxílio Brasil e Novo Bolsa Família) nos estados brasileiros, a amostragem estratificada garante que cada estado seja representado de forma adequada na amostra, evitando, vieses.

Variáveis

- Definição e descrição das variáveis

Para selecionar os indicadores de estrutura e resultado do DEA, assim como as variáveis de controle, *dummy*, foram adotados critérios específicos. Entre esses critérios, destaca-se a disponibilidade dos dados nas fontes consultadas, a aplicabilidade dessas variáveis em todos os locais analisados, relevância das variáveis, simplicidade e compreensibilidade.

O Quadro 1 demonstra os indicadores de estrutura e resultado e variáveis de controle para calcular as medidas de eficiência através da DEA, onde se relaciona duas variáveis aos *inputs* (insumos), podem ser classificados como recursos de transformação, sete variáveis aos *outputs* (produtos).

A seleção dos *outputs* buscou refletir múltiplas dimensões de bem-estar social, indo além da renda monetária. Incluíram-se indicadores de desigualdade (Índice de Gini), pobreza, extrema pobreza, emprego, capital humano (analfabetismo e escolaridade), saúde (mortalidade infantil, pré-natal adequado, cobertura vacinal, nutrição infantil e de gestantes) e desenvolvimento agregado (IDH e PIB per capita). No entanto, variáveis com alta incidência de dados faltantes (ex.: nutrição em alguns estados) foram tratadas com técnicas de exclusão temporal ou substituição por proxies robustas. Esse procedimento assegura maior consistência estatística sem comprometer a comparabilidade dos resultados ao longo do tempo.

Neste estudo, será utilizado para medir a eficiência dos programas de transferência de renda (Bolsa Família, Auxílio Emergencial, Auxílio Brasil e Novo Bolsa Família) nos estados brasileiros ao longo do tempo. Afsharian, Ahn e Harms (2021) destacam a importância do DEA ao compará-lo com a teoria organizacional, evidenciando a necessidade de maior conscientização e pesquisas sobre sua aplicação. Seus achados reforçam a relevância do tema, alinhando-se ao objetivo deste estudo. A DEA tem sido aplicada em estudos de forma ampla, pois avaliam a eficiência social em diferentes contextos, particularmente no que se refere às políticas públicas. (COELHO & MELO, 2017).

Quadro 1- Indicadores de Estrutura e de Resultado (DEA)

Categoria	Indicador	Dimensão/Descrição	Fonte de dados
Input (Estrutura)	Orçamento Alocado para cada programa (R\$)	Recursos financeiros destinados ao programa	Portal da Transparência / MDS
	Número de Beneficiários para cada programa	Escala operacional (famílias/ pessoas atendidas)	MDS / CadÚnico
Output (resultado)	Índice de Gini	Desigualdade de renda	IBGE (PNAD Contínua) / IPEA Data
	Pobres (%)	Percentual de pessoas em situação de pobreza	IBGE (PNAD Contínua) / IPEA Data
	Extremos Pobres (%)	Percentual de pessoas em extrema pobreza	IBGE (PNAD Contínua) / IPEA Data
	Taxa de Empregabilidade	Participação/ocupação no mercado de trabalho	IBGE / (ex) Ministério da Economia
	Taxa de Analfabetismo	Capital humano básico	Atlas Brasil / IBGE
	Taxa de Mortalidade Infantil	Saúde materno-infantil / qualidade de vida	IBGE / DATASUS
	Cobertura Vacinal (%)	Acesso a políticas preventivas de saúde	Ministério da Saúde / DATASUS
	Pré-natal adequado (%)	Qualidade da atenção à gestante	Ministério da Saúde / SINASC
	Nutrição Gestantes (%)	Atendimento nutricional pré-natal	Ministério da Saúde / SISVAN
	Nutrição Crianças (%)	Monitoramento nutricional infantil	Ministério da Saúde / SISVAN

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nota: Indicadores de Estrutura (Inputs- insumos) e Indicadores de Resultado (outputs- produtos)

O Quadro 2 demonstra variáveis que foram utilizadas no modelo econométrico. As variáveis são classificadas em explicada, explicativas, controle e *dummy*, cada uma com sua respectiva definição e fonte de coleta de dados.

Quadro 2 - Variáveis do Modelo Econométrico dos Programas de transferência de Renda (Bolsa Família, Auxílio Emergencial, Auxílio Brasil e Novo Bolsa Família).

Tipo	Nome da variável	Definição	Coleta de Dados	Fonte
Explicada	Efic_PBF, Efic_AE, Efic_AB, Efic_NBF	Escore de eficiência DEA (0–1) por UF e ano	Estimado pela autora via DEA (modelos CCR e BCC)	Farrell (1957); Charnes, Cooper & Rhodes (1978); IPEA (2019); Leite, Alves e Bezerra (2024); Suarez-Campoli et al. (2020); Rasella et al. (2018)
	Ano	Índice temporal (ano calendário)	—	Martins, Magalhães & Macedo (2023)
Explicativa	Orc_Alocado_Prog	Orçamento do programa (R\$ constantes)	Portal da Transparência / MDS	Leite, Alves e Bezerra (2024); Martins, Magalhães & Macedo (2023)
	Num_Benef_Prog	Número de beneficiários do programa	MDS / CadÚnico	Brauw & Gilligan (2016); Parker & Todd (2017)
	Gini	Índice de Gini (0–1)	IBGE (PNAD Contínua) / IPEA Data	Ichihara et al. (2018); Narbón-Perpiñá & De Witte (2018)
	Pobres (%)	Proporção da população em pobreza	IBGE / IPEA	Rasella et al. (2018); IPEA (2019)
	Ext_Pob (%)	Proporção em extrema pobreza	IBGE / IPEA	Rasella et al. (2018)
	Taxa_Empregabilidade	Proporção de ocupados na PEA	IBGE / PNAD Contínua	Brauw & Gilligan (2016); IPEA (2019)
	Taxa_Analfabetismo	% da população analfabeta	Atlas BR / IBGE	IPEA (2019)
	Taxa_Mortalidade_Infantil	Óbitos <1 ano / 1.000 NV	DATASUS / IBGE	Ichihara et al. (2018); Rasella et al. (2018)
	Cob_Vaci (%)	Cobertura vacinal básica	DATASUS / PNI	Rasella et al. (2018)
	Pré_Natal (%)	Proporção de gestantes com ≥7 consultas	Ministério da Saúde / SINASC	Ichihara et al. (2018)
	Nut_Gest (%)	Proporção de gestantes acompanhadas nutricionalmente	SISVAN / MS	Rasella et al. (2018)
	Nut_Cças (%)	Proporção de crianças acompanhadas nutricionalmente	SISVAN / MS	Rasella et al. (2018)

Tipo	Nome da variável	Definição	Coleta de Dados	Fonte
Controle	IDH	Índice de Desenvolvimento Humano	Atlas BR / PNUD	Suarez-Campoli et al. (2020); Parker & Todd (2017)
	Pop_t	População total	IBGE	IPEA (2019)
	Desemprego (%)	Taxa de desocupação	IBGE (PNAD Contínua)	IPEA (2019)
	Escolaridade	Anos médios de estudo	IBGE / Atlas BR	IPEA (2019)
	PIB_per_capita	PIB per capita em R\$ constantes	IBGE	Leite, Alves e Bezerra (2024); IPEA (2019)
Dummy	PBF-2014_2021	Dummy =1 se período PBF (2014–2021)	Elaboração própria	
	AE_2020_2021	Dummy =1 se período AE (2020–2021)	Elaboração própria	
	AB_2021_2022	Dummy =1 se período Auxílio Brasil (2021–2022)	Elaboração própria	
	NBF_2023_2024	Dummy =1 se período Novo Bolsa Família (2023+)	Elaboração própria	

Fonte: elaborado pela autora.

Nota: Variável explicada (4), variáveis explicativas (13), variáveis de controle (5) e variável dummy (4).

Fundamentação Teórica das Variáveis do Modelo DEA e Modelo Econométrico

A seleção das variáveis do modelo segue fundamentos teóricos e empíricos consolidados na literatura de avaliação de políticas públicas. A variável dependente é o escore de eficiência dos programas Bolsa Família (PBF), Auxílio Emergencial (AE), Auxílio Brasil (AB) e Novo Bolsa Família (NBF), calculado via DEA, o qual expressa a capacidade dos estados de converter recursos em resultados sociais (FARRELL, 1957; CHARNES; COOPER; RHODES, 1978; BANKER; CHARNES; COOPER, 1984; RASELLA et al., 2018; SUAREZ-CAMPOLI et al., 2020).

Como inputs, utilizam-se o orçamento e o número de beneficiários, que representam, respectivamente, o esforço financeiro e a escala de atendimento (LEITE; ALVES; BEZERRA, 2024; BRAUW & GILLIGAN, 2016; PARKER & TODD, 2017).

Os outputs incluem indicadores de desigualdade (Gini), pobreza e extrema pobreza;

empregabilidade; analfabetismo; e resultados em saúde (mortalidade infantil, vacinação, pré-natal e nutrição), refletindo efeitos centrais dos programas sobre bem-estar, inclusão e desenvolvimento humano (RASELLA et al., 2018; NARBÓN-PERPIÑÁ & DE WITTE, 2018; ICHIHARA et al., 2018).

As variáveis de controle — IDH, população, desemprego, escolaridade e PIB per capita — permitem isolar diferenças estruturais e demográficas que poderiam distorcer os resultados (IPEA, 2019; MACINKO & HARRIS, 2015; SOARES; RIBAS; OSÓRIO, 2022).

A variável temporal (Ano) capta choques macroeconômicos e mudanças regulatórias (MARTINS; MAGALHÃES; MACEDO, 2023).

Por fim, dummies de regime diferenciam os arranjos institucionais:

- PBF (2014–2021),
- AE (2020–2021),
- AB (2021–2022),
- NBF (2023+),

Permitindo comparar eficiência entre modelos de política social com distintos níveis de condicionalidades e cobertura.

Modelo econométrico

O modelo econométrico tem como objetivo avaliar a eficiência dos programas de transferência de renda no Brasil (Bolsa Família, Auxílio Emergencial, Auxílio Brasil e Novo Bolsa Família), utilizando como variável dependente o escore de eficiência estimado pela Análise Envoltória de Dados (DEA), que relaciona recursos aplicados e resultados obtidos pelos estados (SUAREZ-CAMPOLI et al., 2020; RASELLA et al., 2018).

Como variáveis explicativas, incluem-se fatores socioeconômicos e estruturais que influenciam o desempenho dos programas, como orçamento executado, beneficiários, Gini, pobreza, emprego, educação, mortalidade infantil e indicadores de saúde e nutrição (NARBÓN-PERPIÑÁ & DE WITTE, 2018; BRAUW & GILLIGAN, 2016; PARKER & TODD, 2017). Variáveis de controle como IDH, população, desemprego, escolaridade e PIB per capita captam diferenças estruturais entre estados (MACINKO & HARRIS, 2015; SOARES; RIBAS; OSÓRIO, 2022). Dummies institucionais distinguem os diferentes regimes programáticos (MARTINS; MAGALHÃES; MACEDO, 2023).

A Equação (1) apresenta a forma geral do modelo:

$$Gini_{it} = \beta_1 Efic_{it}^{TR} + \beta_2 Prog_{it} + \beta_3 (Efic_{it}^{TR} \times Prog_{it}) + \gamma_1 IDH_{it} + \gamma_2 Pop_{it} + \gamma_3 Desemp_{it} + \gamma_4 Escol_{it} + \gamma_5 PIB_{per_{it}} \mu_i + \epsilon_{it}$$

Onde:

- **$Gini_{it}$** : índice de desigualdade de renda na unidade iii no tempo ttt.
- **$Efic_{it}^{TR}$** : escore de eficiência obtido via DEA para os programas de transferência.

- **$Prog_{it}$** : variáveis dummies representando os diferentes programas (PBF, AE, AB, NBF).
- **$Efic_{it}^{TR} \times Prog_{it}$** : termo de interação que capta se a eficiência do programa tem efeitos diferenciados conforme a política em vigor.
- **IDH_{it}** : indicador de desenvolvimento humano estadual.
- **Pop_{it}** : população total (escala de atendimento).
- **$Desemp_{it}$** : taxa de desemprego.
- **$Escol_{it}$** : anos médios de escolaridade.
- **PIB_{per}** : PIB per capita em valores reais.
- **μ_i** : efeito fixo não observado de cada estado.
- **ϵ_{it}** : termo de erro idiossincrático.

A estimação será realizada por modelos em painel com efeitos fixos ou aleatórios, conforme o teste de Hausman. Para casos binários (eficiente = 1; não eficiente = 0), utiliza-se o modelo Logit; para desfechos contínuos, modelos lineares e, em situações de mudanças institucionais, diferenças-em-diferenças (DiD). Essa estratégia segue recomendações metodológicas que combinam DEA e modelos econométricos para fortalecer a robustez dos resultados (AFSHARIAN; AHN; HARMS, 2021).

Assim, o modelo proposto permite identificar como diferentes condições socioeconômicas, características regionais e estruturas institucionais influenciam a eficiência dos programas de transferência de renda, contribuindo para compreender desigualdades entre estados e orientar políticas públicas mais efetivas.

COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Foram usados dados secundários públicos de IBGE, IPEA, MDS/Ministério da Cidadania, Atlas Brasil, Portal da Transparência, DATASUS e SIDRA (2014–2024), por UF. Realizou-se limpeza e tratamento de faltantes; para IDH 2014 aplicou-se extrapolação pela taxa média 2010–2021 (+0,0028/ano). Para contexto macro, considerou-se PIB per capita (IBGE 2024: +2,9%; 2024: +2,2% — FMI/BC) e crescimento populacional ~+0,6%/ano, compondo projeções simples.

A eficiência foi estimada via DEA (modelos CCR/CRS e BCC/VRS) por UF-ano, com inputs (orçamento; beneficiários) e outputs sociais. Em seguida, avaliaram-se determinantes/efeitos distributivos por regressões:

- Painel (PBF, NBF): efeitos fixos/aleatórios (teste de Hausman).
- Cortes únicos (AE, AB): OLS com erros robustos.

Todos os modelos incluem controles socioeconômicos (pobreza, extrema pobreza, emprego, analfabetismo, mortalidade infantil, cobertura vacinal, pré-natal, nutrição, IDH, população, desemprego, escolaridade, PIB pc). Processamento em Stata.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Eficiência

A análise da eficiência do PBF, no período de 2014 a 2024, revelou variações significativas nos índices registrados pelos estados brasileiros ao longo do tempo. A eficiência relativa foi mensurada com base na técnica DEA, que considera como inputs o orçamento destinado ao programa e o número de beneficiários atendidos, e como outputs indicadores sociais associados aos objetivos do PBF, como a taxa de fecundidade, taxa de analfabetismo, taxa de empregabilidade, mortalidade infantil, IDH e PIB per capita. Esses indicadores numéricos expressam a relação entre os recursos aplicados e os resultados efetivamente alcançados por cada unidade da federação, permitindo avaliar sua capacidade de transformar insumos em benefícios sociais concretos.

A Tabela 1 apresenta os índices de eficiência por estado e ano, permitindo observar tanto a evolução temporal quanto as diferenças regionais. Os resultados indicaram que há diferenças relevantes na capacidade dos estados de transformar recursos em impactos sociais consistentes. Assim, para a Tabela 1, que considera o programa bolsa família entre os anos de 2018 e 2021 (esse corte temporal foi devido aos dados não encontrados para prenatal nut_gest nut_ccas entre 2014 a 2017, assim, na construção do indicador de eficiência os outputs não podem ter *missing* (valores faltantes), devido a isso, esses anos foram excluídos da análise.

Tabela 1 – Comparativo da Eficiência Técnica: Bolsa Família (2018–2021) x Auxílio Emergencial (2021)

Estado	Bolsa Família (2018–2021)	Auxílio Emergencial (2021)	Interpretação
Acre	Eficiente (CRS = VRS = 1 em vários anos)	Eficiente	Operação e escala adequadas em ambos os programas.
Alagoas	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Boa gestão, porém programa operou abaixo da escala ideal.
Amapá	Eficiente / Eficiente VRS → tendendo a plena eficiência	Eficiente	Escala adequada e estável ao longo dos programas.
Amazonas	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Boa gestão, mas forte insuficiência de escala.
Bahia	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Demanda social superior à cobertura → baixa escala.
Ceará	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Mesmo padrão de boa operação, porém subescala.
Distrito Federal	Eficiente pleno	Eficiente	Modelo estável e dimensionado.
Espírito Santo	Eficiente VRS a pleno (2021)	Eficiente VRS	Gestão eficiente, porém escala oscila.

Estado	Bolsa Família (2018–2021)	Auxílio Emergencial (2021)	Interpretação
Goiás	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Escala quase ideal, mas não plena.
Maranhão	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Persistente déficit de escala.
Mato Grosso	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Operação consistente, escala quase ótima.
Mato Grosso do Sul	Eficiente VRS	Eficiente VRS (alta SE)	Próximo da escala ótima.
Minas Gerais	Eficiente VRS	Efici	

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa e resultados da Análise Envoltória de Dados (DEA), (2025).

A comparação entre o Bolsa Família (2018–2021) e o Auxílio Emergencial (2021) mostra que a eficiência técnica (VRS) foi alta na maior parte dos estados ao longo do período, indicando que os programas foram bem geridos e que os recursos foram utilizados de forma adequada dentro das condições existentes. Ou seja, os processos operacionais funcionam bem.

Entretanto, a eficiência de escala (CRS) variou entre as unidades da federação, evidenciando diferenças no dimensionamento da política. Estados como Distrito Federal, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, Acre e Amapá alcançaram eficiência plena, pois o tamanho da política estava adequado à demanda, resultando em uso ótimo dos recursos.

Por outro lado, estados como Bahia, Maranhão, Amazonas, Pará, Ceará, Minas Gerais e Rio de Janeiro apresentaram eficiência apenas sob VRS, o que significa que, embora a gestão seja eficiente, o volume de recursos não acompanha a necessidade local. Nesses casos, o problema não é de gestão, mas de escala.

Tabela 2 – Classificação da Eficiência dos Programas de Transferência de Renda no Brasil (2021–2024)

Estado	2021	2022	2023–2024	Interpretação Sintética
Acre	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Equilíbrio entre gestão e escala em todos os períodos.
Alagoas	Eficiente VRS	Eficiente	Eficiente VRS	Necessita ajuste de escala após 2022.
Amapá	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiência plena e estável.
Amazonas	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Gestão boa, porém forte subescala.

Estado	2021	2022	2023–2024	Interpretação Sintética
Bahia	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Demanda social superior à cobertura.
Ceará	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Persistência de perdas de escala.
Distrito Federal	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Caso de referência de escala ótima.
Espírito Santo	Eficiente	Eficiente	Eficiente VRS	Pequena redução de escala após 2023.
Goiás	Eficiente VRS	Eficiente	Eficiente VRS	Próximo à escala ótima.
Maranhão	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Subescala estrutural.
Mato Grosso	Eficiente VRS	Eficiente	Eficiente VRS	Ajustes incrementais ampliam eficiência.
Mato Grosso do Sul	Eficiente VRS	Eficiente	Eficiente VRS	Mantém alta eficiência de escala.
Minas Gerais	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Porte territorial afeta a escala.
Pará	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Grande demanda → baixa escala.
Paraíba	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Estrutura social exige ampliação da cobertura.
Paraná	Eficiente VRS	Eficiente	Eficiente VRS	Escala quase ideal com pequenas oscilações.
Pernambuco	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Subescala persistente.
Piauí	Eficiente VRS	Eficiente	Eficiente VRS	Melhora após 2022, mas sem escala plena.
Rio de Janeiro	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Eficiente VRS	Heterogeneidade populacional → perdas de escala.
Rio Grande do Norte	Eficiente VRS	Eficiente	Eficiente VRS	Esforços de ajuste de escala ainda lentos.
Rio Grande do Sul	Eficiente VRS	Eficiente	Eficiente VRS	Alta eficiência, mas não plena.
Rondônia	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Estabilidade operacional e de escala.
Roraima	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Estrutura homogênea favorece eficiência.
Santa Catarina	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Consistentemente eficiente.
São Paulo	Eficiente VRS	Eficiente	Eficiente VRS	Desigualdade interna dificulta escala.
Sergipe	Eficiente VRS	Eficiente	Eficiente VRS	Próximo da fronteira eficiente.
Tocantins	Eficiente VRS	Eficiente	Eficiente VRS (SE alta)	Caso de destaque na evolução da escala.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa e resultados da Análise Envoltória de Dados (DEA), (2025).

A tabela evidencia que, ao longo dos programas analisados, a eficiência técnica (VRS) permanece elevada na maior parte dos estados, o que indica boa gestão operacional na execução das políticas de transferência de renda. Ou seja, os estados conseguem transformar os recursos recebidos em resultados, confirmando que o problema central não está na gestão, mas sim no dimensionamento da política, como discutido por Banker, Charnes e Cooper (1984).

Os estados Acre, Amapá, Distrito Federal, Rondônia, Roraima e Santa Catarina se destacam por eficiência plena contínua ($CRS = VRS = 1$), mostrando que nesses casos a escala do programa é adequada à demanda, resultando em uso ótimo dos recursos, conforme o conceito de eficiência de Farrell (1957).

Por outro lado, estados como Bahia, Maranhão, Amazonas, Pará, Ceará e Minas Gerais aparecem sistematicamente como Eficientes VRS, o que significa que a gestão do programa é eficiente, porém existe subescala, isto é, o tamanho da política é inferior à necessidade social. Essas unidades enfrentam deseconomias de escala, relacionadas à heterogeneidade territorial, maior desigualdade e maiores índices de vulnerabilidade — padrão interpretado pela literatura de eficiência no setor público (Narbón-Perpiñá & De Witte, 2018).

Em 2022, durante o Auxílio Brasil, houve expansão da eficiência plena, sugerindo um aumento temporário da adequação de escala em diversos estados. Entretanto, em 2023 e 2024, com o Novo Bolsa Família, a tendência retornou a um padrão similar ao de 2021: boa gestão, mas insuficiência de escala em grande parte dos estados, especialmente no Norte e Nordeste.

Regressão

A Tabela 5 apresenta os resultados da regressão, em que a variável de eficiência assume valor 1 para estados com $VRS \geq 1$ e 0 caso contrário. No Modelo 1, referente ao Bolsa Família entre 2018 e 2021 (período definido pela disponibilidade completa dos dados de saúde), estados eficientes apresentam, em média, um Índice de Gini 0,012 menor que os estados ineficientes, indicando melhor distribuição de renda.

No Auxílio Emergencial (2021), a redução do Gini é ainda mais expressiva ($-0,14$), refletindo o forte impacto distributivo da expansão temporária do benefício. Para o Auxílio Brasil (2021–2022), estados eficientes exibem melhora média de $-0,041$ no Gini, enquanto, no Novo Bolsa Família (2023), a melhora é de $-0,014$.

Assim, em todos os programas analisados, a eficiência na execução da política está associada a menores níveis de desigualdade, reforçando que boa alocação e gestão dos recursos ampliam os efeitos redistributivos das transferências de renda.

Tabela 5 – Resultados da Regressão dos Modelos Econométricos aplicados ao PBF, AE, AB e NBF

Variáveis	(1) Modelo 1 - PBF	(2) Modelo 2 - AE	(3) Modelo 3 - AB	(4) Modelo 4 - NBF
eficiencia	-0.012*** (0.004)	-0.141* ^a (0.072)	-0.041** (0.018)	-0.014** (0.007)
pobres	0.003** (0.001)	0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.000** (0.000)
ext_pobres	0.001 (0.002)	0.002 (0.005)	0.003 (0.004)	0.003 (0.002)
taxa_empreg	-0.000 (0.001)	0.001 (0.003)	-0.004 (0.003)	-0.004** (0.002)
taxa_analf	0.000 (0.003)	0.014** (0.006)	-0.004 (0.004)	0.000 (0.003)
taxa_mort_infantil	-0.027 (0.020)	0.056 (0.045)	0.010 (0.051)	0.016 (0.029)
vaci	-0.000 (0.000)	-0.000 (0.001)	0.001** (0.000)	-0.000 (0.000)
pre-natal	0.001 (0.006)	0.053** (0.024)	-0.019 (0.049)	0.010 (0.037)
nut_gest	-0.000 (0.000)	0.001 (0.001)	-0.000 (0.001)	0.000 (0.000)
nut_ccas	0.000 (0.000)	-0.002 (0.002)	-0.001 (0.005)	0.002 (0.003)
idh	0.018 (0.198)	0.148 (0.480)	-0.401 (0.453)	0.321 (0.347)
pop_t	0.000 (0.000)	0.000* (0.000)	0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)
desemp	0.001 (0.001)	0.001 (0.003)	0.002 (0.003)	0.003 (0.003)
escol	0.008 (0.017)	0.057* (0.030)		
pib_percapita	0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.000* (0.000)
Constant	0.230 (0.557)	-5.431** (2.435)	2.901 (4.602)	-0.875 (3.579)
Hausman test ^b	0.0426			0.9654
Observations	108	27	27	54
R-squared	0.735	0.905	0.604	
Number of id_dmu	27	1	1	27

Fonte: elaboração própria. Robust standard errors in parentheses. Nota: a – indicador de eficiência CRS-TE. b – Modelo 1 - Programa Bolsa Família, modelo de efeitos fixos foi o adequado e o NBF – modelo 4, o Modelo de Efeitos Aleatórios foi o adequado. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Com isso, podemos inferir que estados que estados mais eficientes na alocação de transferência de renda melhoram a distribuição de renda.

Os resultados indicaram que a maior parte dos estados atinge eficiência técnica sob retornos variáveis de escala (VRS = 1), mas não sob retornos constantes (CRS < 1). Tal achado sugere que os problemas observados não estão na gestão, mas na escala de

operação — estados maiores e mais heterogêneos (como Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro) apresentam deseconomias de escala, enquanto estados menores (como Acre, Amapá e Roraima) atingem eficiência plena. Esse padrão dialoga com a literatura sobre federalismo e desigualdades regionais, evidenciando que a eficiência de políticas sociais no Brasil depende não apenas da gestão, mas também da adequação da escala de recursos e beneficiários à realidade local (NARBÓN-PERPIÑÁ & DE WITTE, 2018; COELLI, RAO & BATTESE, 1998).

CONCLUSÃO

A análise realizada neste estudo permitiu compreender de maneira aprofundada os diferentes níveis de eficiência dos programas de transferência de renda no Brasil ao longo da última década, destacando a relevância de fatores estruturais, sociais e institucionais. Os resultados evidenciaram que a maioria dos estados brasileiros alcança eficiência técnica, mas não necessariamente eficiência de escala, o que indica que as falhas observadas não estão ligadas diretamente à gestão dos programas, mas sim à dimensão em que eles são aplicados e ao contexto em que cada unidade federativa está inserida.

Observou-se que, em 2020, o Auxílio Emergencial teve papel determinante para ampliar temporariamente a cobertura e melhorar alguns indicadores sociais, ainda que com elevado custo fiscal. O Auxílio Emergencial evidenciou a agilidade governamental na resposta a crises externas, mas também expôs as fragilidades da sustentabilidade fiscal em políticas públicas quando os gastos não se equilibram com os resultados obtidos (PAIVA, BARTHOLO & MOSTAFA, 2021).

Entre 2021 e 2022, o Auxílio Brasil ampliou a cobertura em determinados estados, contudo apresentou fragilidades relacionadas à manutenção das condicionalidades, o que impactou negativamente a eficiência de longo prazo. A reintrodução do Novo Bolsa Família, a partir de 2023, contribuiu para restaurar parcialmente a eficiência distributiva e social, sobretudo pelo restabelecimento das condicionalidades e pelo fortalecimento da articulação entre políticas de saúde e educação.

Outro aspecto importante revelado pelo estudo foi a desigualdade regional. Estados menores e com menor complexidade demográfica e administrativa, como Acre, Amapá e Roraima, conseguiram alcançar resultados mais próximos da eficiência plena. Em contrapartida, estados maiores e mais populosos, como Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro, enfrentaram desafios significativos relacionados à escala ótima de aplicação dos recursos, evidenciando que o tamanho da população e as características regionais interferem diretamente nos resultados.

A análise evidencia que a eficiência dos programas de transferência de renda está mais associada à capacidade institucional dos estados em converter insumos em resultados sociais, do que apenas ao montante de recursos alocados. As análises indicam que a principal limitação não é técnica, mas de escala e heterogeneidade regional, o que reforça a necessidade de calibrar o porte das operações para diferentes contextos federativos.

A pesquisa contribui, assim, para o aprimoramento das políticas sociais, ao demonstrar que ajustes de desenho e integração intersetorial podem elevar a eficiência distributiva. Além disso, os achados oferecem subsídios para a formulação de políticas públicas mais eficazes e sustentáveis, bem como para comparações internacionais em países que adotam modelos semelhantes de transferência de renda.

REFERÊNCIAS

- BANKER, R. D.; CHARNES, A.; COOPER, W. W. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, v. 30, n. 9, p. 1078–1092, 1984. DOI: 10.1287/mnsc.30.9.1078.
- BRAUW, A.; GILLIGAN, D. O. Impact of Bolsa Família on schooling and work among young children in Brazil. *World Development*, v. 70, p. 149-164, 2016.
- BROLLO, F.; LARA IBARRA, G.; CAMPANTE VALE, R. *Strengthening Income Stabilization through Social Protection: The Brazilian Experience*. IMF Working Paper nº 24/052. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2024.
- CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. Measuring the efficiency of decision-making units. *European Journal of Operational Research*, v. 2, n. 6, p. 429–444, 1978.
- COELHO, P. L.; MELO, A. S. S. de A. O impacto do Programa Bolsa Família na qualidade da alimentação domiciliar: Pernambuco. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 22, n. 2, 2017.
- COELLI, T.; RAO, D. S. P.; BATTESE, G. E. *An introduction to efficiency and productivity analysis*. Springer, 1998.
- COSTA, D. M.; MAGALHÃES, R.; CARDOSO, M. L. M. Do Bolsa Família ao Auxílio Brasil: desafios e alcances. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 39, n. 7, e00207922, 2023.
- FARRELL, M. J. The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, v. 120, n. 3, p. 253–290, 1957.
- ICHIHARA, M. Y. et al. Impactos do Bolsa Família na saúde. In: SILVA, T. F. (Org.). *Bolsa Família: 15 anos (2003-2018)*. Brasília: ENAP, 2018.
- IBGE. Indicadores sociais e econômicos. Brasília: IBGE, 2024.
- IPEA. *Relatórios de políticas sociais*. Brasília: IPEA, 2019.
- LEITE, F. F. P.; ALVES, L. S. F.; BEZERRA, S. T. F. Histórico da transferência de renda no Brasil. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, v. 13, n. 2, 2024.
- MACINKO, J.; HARRIS, M. J. Brazil's Family Health Strategy. *New England Journal of Medicine*, 2015.
- MARTINS, C. D.; MAGALHÃES, R.; MACEDO, C. M. L. Caderno de Saúde Pública, v. 39, n. 7, 2023.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Dados econômicos e sociais. Brasília, 2024.
- MDS. *Novo Bolsa Família: Diretrizes e condicionalidades*. Brasília, 2023.
- MDS. *Relatório de Gestão 2023*. Brasília, 2024.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL. *Bolsa Família*. Brasília, 2017.
- NARBÓN-PERPIÑÁ, I.; DE WITTE, K. Local governments' efficiency. *International*

Transactions in Operational Research, v. 25, n. 2, 2018.

NASCIMENTO, E. R. *Gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2017.

PAIVA, L. H. et al. A reformulação das transferências de renda no Brasil. IPEA, 2021.

PARKER, S.; TODD, P. Conditional cash transfers. In: BASTAGLI, F. et al. *Cash Transfers*. London: ODI, 2017.

PASE, H. L.; MELO, C. C. Políticas públicas de transferência de renda na América Latina. *Revista de Administração Pública*, v. 51, n. 2, 2017.

QUEIROZ, L. F. N.; CAPELARI, M. G. M. Avaliação de resultados em políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 3, 2020.

RASELLA, D. et al. Child morbidity and mortality. *PLoS Medicine*, v. 15, n. 5, 2018.

RIBEIRO, F. G.; SHIKIDA, C.; HILLBRECHT, R. O. *Estudos Econômicos*, 2017.

SILVA, C. R. M. et al. Gastos públicos e eficiência. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 14, n. 1, 2019.

SIMAR, L.; WILSON, P. W. Estimation in two-stage production models. *Journal of Econometrics*, v. 136, n. 1, 2007.

SOARES, F. V.; RIBAS, R. P.; OSÓRIO, R. G. Evaluating Bolsa Família. *Latin American Research Review*, v. 45, n. 2, 2010.

SOUZA, P. H. G. F. et al. *Os efeitos do Bolsa Família sobre a pobreza e a desigualdade*. Brasília: IPEA, 2019.

SPERLING, A. K. et al. Eficiência e eficácia na gestão pública. *Administração Revista FT*, v. 27, 2023.

SUAREZ-CAMPOLI, J. et al. Efficiency of Bolsa Família Program. *Socio-Economic Planning Sciences*, v. 71, 2020.

TABOSA, F. J. S.; CASTELAR, P. U. C. *Análise da eficiência dos gastos públicos estaduais*. 2022.

WHITSEL, L. P. et al. Policy implementation and outcome evaluation. *Health Research Policy and Systems*, v. 22, p. 27, 2024.

**FORMAS DE GOVERNO E REGIMES POLÍTICOS: UMA ANÁLISE À LUZ DO
PENSAMENTO DE NORBERTO BOBBIO**

Graziele Moreira Nazário Alves¹.

Universidade Católica de Brasília - UCB, Brasília, DF.

<http://lattes.cnpq.br/2830953203753624>

RESUMO: O capítulo analisa as formas de governo e os regimes políticos à luz do pensamento de Norberto Bobbio, evidenciando sua relevância para compreender a estrutura e a legitimidade do poder político nas sociedades contemporâneas. Parte-se da tradição clássica de Aristóteles e Políbio, revisitada por Bobbio (1997), para discutir a natureza histórica, ética e cíclica das formas de governo. São examinadas as diferenças entre monarquia e república, bem como entre presidencialismo e parlamentarismo, analisando-se seus efeitos sobre a estabilidade institucional. Também são abordados os regimes democráticos, autoritários e totalitários, segundo o grau de liberdade e de participação dos cidadãos. O estudo conclui que, para Bobbio, nenhuma forma de governo é definitiva ou imune à corrupção, e que a vitalidade das instituições políticas depende da vigilância democrática e da consciência cívica. A reflexão demonstra que a teoria bobbiana permanece atual ao revelar que a democracia é um processo em constante transformação, exigindo renovação moral e política permanente.

PALAVRAS-CHAVE: Formas de governo. Regimes políticos. Norberto Bobbio.

**FORMS OF GOVERNMENT AND POLITICAL REGIMES: AN ANALYSIS IN THE LIGHT
OF NORBERTO BOBBIO'S THOUGHT**

ABSTRACT: This chapter analyzes forms of government and political regimes in the light of Norberto Bobbio's thought, emphasizing its relevance for understanding the structure and legitimacy of political power in contemporary societies. The discussion revisits the classical tradition of Aristotle and Polybius, reinterpreted by Bobbio (1997), to explore the historical, ethical, and cyclical nature of government forms. It examines the distinctions between monarchy and republic, as well as between presidential and parliamentary systems, analyzing their effects on institutional stability. Democratic, authoritarian, and totalitarian regimes are also discussed according to the degree of freedom and citizen participation. The study concludes that, for Bobbio, no form of government is definitive or immune to corruption, and that political vitality depends on democratic vigilance and civic awareness. The analysis shows that Bobbio's theory remains relevant by revealing democracy as a process in constant transformation, requiring continuous moral and political renewal.

KEYWORDS: Forms of Government. Political regimes. Norberto Bobbio.

FORMAS DE GOBIERNO Y REGÍMENES POLÍTICOS: UN ANÁLISIS A LA LUZ DEL PENSAMIENTO DE NORBERTO BOBBIO

RESUMEN: El capítulo analiza las formas de gobierno y los regímenes políticos a la luz del pensamiento de Norberto Bobbio, destacando su relevancia para comprender la estructura y la legitimidad del poder político en las sociedades contemporáneas. Se retoma la tradición clásica de Aristóteles y Polibio, reinterpretada por Bobbio (1997), para discutir la naturaleza histórica, ética y cíclica de las formas de gobierno. Se examinan las diferencias entre monarquía y república, así como entre presidencialismo y parlamentarismo, observando sus efectos en la estabilidad institucional. También se abordan los regímenes democráticos, autoritarios y totalitarios según el grado de libertad y participación ciudadana. El estudio concluye que, para Bobbio, ninguna forma de gobierno es definitiva ni inmune a la corrupción, y que la vitalidad de las instituciones políticas depende de la vigilancia democrática y la conciencia cívica. La reflexión demuestra la vigencia de su teoría al evidenciar que la democracia es un proceso en constante transformación, que exige renovación moral y política permanente.

PALABRAS CLAVE: Formas de Gobierno. Regímenes políticos. Norberto Bobbio.

FORMES DE GOUVERNEMENT ET RÉGIMES POLITIQUES: UNE ANALYSE À LA LUMIÈRE DE LA PENSÉE DE NORBERTO BOBBIO

RÉSUMÉ: Ce chapitre analyse les formes de gouvernement et les régimes politiques à la lumière de la pensée de Norberto Bobbio, en soulignant leur importance pour comprendre la structure et la légitimité du pouvoir politique dans les sociétés contemporaines. La réflexion s'appuie sur la tradition classique d'Aristote et de Polybe, revisitée par Bobbio (1997), pour discuter la nature historique, éthique et cyclique des formes de gouvernement. L'étude distingue la monarchie et la république, ainsi que le présidentielisme et le parlementarisme, en observant leurs effets sur la stabilité institutionnelle. En outre, les régimes démocratiques, autoritaires et totalitaires sont analysés selon le degré de liberté et de participation citoyenne. L'analyse conclut que, selon Bobbio, aucune forme de gouvernement n'est définitive ni à l'abri de la corruption, et que la vitalité des institutions dépend de la vigilance démocratique et de la conscience civique. Ce travail démontre l'actualité de sa théorie en montrant que la démocratie est un processus en transformation constante, exigeant un renouvellement moral et politique permanent.

MOTS-CLÉS: Formes de gouvernement. Régimes politiques. Norberto Bobbio.

INTRODUÇÃO

A organização política das sociedades humanas passou por transformações profundas ao longo da história, resultado de processos de conflito, conquista e evolução cultural. Desde as civilizações antigas, o ser humano busca compreender a natureza e a legitimidade do

poder, o que levou à formação do Estado e ao surgimento das diversas formas e regimes de governo. Na Antiguidade, Platão e Aristóteles inauguraram reflexões fundamentais sobre o tema: o primeiro idealizou uma república baseada na justiça e harmonia social, enquanto o segundo elaborou uma tipologia política que distinguia formas boas (monarquia, aristocracia e politia) e suas degenerações (tirania, oligarquia e democracia corrompida), influência que perdura na tradição ocidental.

No Renascimento, Maquiavel rompeu com a moral clássica e analisou o governo sob uma ótica realista, centrada na eficácia e na manutenção do poder. Essa abordagem marcou a transição para a ciência política moderna, unindo aspectos normativos e práticos. Entre os pensadores contemporâneos, Norberto Bobbio destaca-se por reinterpretar a tradição clássica e propor uma visão sistemática das formas de governo. Em *A Teoria das Formas de Governo* (1997), ele distingue entre o aspecto descritivo — que observa e classifica os sistemas políticos — e o prescritivo — que avalia quais seriam mais justos. Para Bobbio, a ciência política é inevitavelmente axiológica, pois carrega valores e ideologias, diferindo das ciências naturais por buscar transformar a realidade social.

O autor identifica três modos de uso das tipologias políticas: o sistemático, que organiza os dados políticos; o axiológico, que hierarquiza as formas segundo critérios de valor; e o histórico, que interpreta sua evolução no tempo. Bobbio também evidencia que as teorias políticas variam entre considerar todas as formas boas, todas más ou distinguir entre boas e más — sendo esta última a mais comum e derivada de Aristóteles. Assim, toda forma de governo pode degenerar: a monarquia em tirania, a aristocracia em oligarquia e a democracia em demagogia, revelando o caráter cíclico e instável do poder político.

Ao retomar a tradição de Políbio, Bobbio mostra que os regimes se sucedem em ciclos históricos de ascensão e decadência, refletindo a mutabilidade das instituições humanas. Sua contribuição é essencial para compreender a política contemporânea, pois fornece instrumentos teóricos para analisar criticamente as instituições e os regimes modernos à luz da cidadania, da soberania popular e da tensão entre liberdade e autoridade. Conclui-se que o estudo das formas de governo é mais do que uma análise estrutural do Estado: é uma reflexão sobre os valores éticos, sociais e democráticos que sustentam a vida política e orientam os desafios do Estado de direito no mundo atual.

OBJETIVO

Analisar as principais formas de governo e regimes políticos, a partir das contribuições teóricas de Norberto Bobbio (1997) e outros autores da ciência política, destacando suas classificações, características e relevância para a compreensão da dinâmica do poder no Estado moderno.

METODOLOGIA

O estudo possui natureza básica, com abordagem qualitativa e caráter descritivo e explicativo. O procedimento metodológico adotado foi a pesquisa bibliográfica, fundamentada

em obras clássicas da filosofia política, como *A Política* de Aristóteles, *O Espírito das Leis* de Montesquieu e *A Teoria das Formas de Governo* de Norberto Bobbio (1997). O método consistiu na leitura, interpretação e análise conceitual das diferentes tipologias de governo e regimes, relacionando-as ao contexto histórico e contemporâneo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O pensamento de Norberto Bobbio e a tipologia das formas de governo

Norberto Bobbio (1997) é um dos mais importantes teóricos da política contemporânea e, em sua obra *A Teoria das Formas de Governo*, analisa como o poder é organizado, exercido e legitimado nas sociedades humanas. Inspirando-se em pensadores clássicos como Aristóteles, Políbio e Maquiavel, o autor busca compreender de que modo as diferentes tipologias de governo refletem visões distintas sobre o poder e sobre os valores que sustentam a vida política. Para ele, as formas de governo são tentativas de classificar e hierarquizar os modos de exercício do poder político.

Bobbio destaca que toda teoria política possui um duplo caráter: sistemático e axiológico. O primeiro se refere à descrição de como os governos se estruturam e funcionam; o segundo, à atribuição de valores às formas de governo, distinguindo as boas das más. Com isso, o autor evidencia que a ciência política não é neutra, pois o cientista político, diferentemente do natural, não apenas observa os fenômenos, mas também propõe transformações na sociedade. Essa perspectiva revela o caráter normativo e ideológico das teorias políticas.

Segundo Bobbio, nenhuma classificação política é totalmente objetiva, pois está sempre condicionada por valores, contextos históricos e concepções morais. Ele identifica três modos de utilização das tipologias políticas: o sistemático, que organiza os regimes conforme critérios estruturais; o axiológico, que os hierarquiza segundo valores éticos e políticos; e o histórico, que analisa a transformação das formas de governo ao longo do tempo. Essa abordagem mostra a complexidade e o dinamismo da teoria política.

A tradição aristotélica, Bobbio explica que as formas boas de governo podem degenerar — a monarquia em tirania, a aristocracia em oligarquia e a democracia em demagogia —, evidenciando o caráter mutável e imperfeito dos regimes políticos. Sua contribuição é fundamental para compreender a política como um campo de disputa entre valores, ideias e práticas sociais. Ao unir análise empírica e reflexão moral, Bobbio oferece ferramentas teóricas que permanecem essenciais para interpretar os desafios das democracias contemporâneas.

A dimensão histórica e cíclica das formas de governo

Norberto Bobbio (1997) retoma a tradição clássica de Aristóteles e Políbio para afirmar que as formas de governo são realidades históricas dinâmicas, sujeitas a transformações, aperfeiçoamentos e corrupções. Para o autor, compreender a política exige reconhecer que o poder é um fenômeno mutável, moldado pelas circunstâncias sociais, econômicas e morais

de cada época. Assim, o estudo das formas de governo deve ir além da simples descrição institucional, considerando também os fatores humanos e culturais que determinam seu funcionamento. Nenhum regime é permanente: todos nascem, amadurecem e declinam, expressando a tensão constante entre estabilidade e mudança que caracteriza a vida política.

Inspirado em Aristóteles, Bobbio distingue as formas “puras” de governo — monarquia, aristocracia e politeia — e suas formas “degeneradas”: tirania, oligarquia e demagogia. A corrupção política, segundo ele, decorre da perda da finalidade do poder, que deve servir ao bem comum. Essa degeneração não é apenas um fenômeno histórico, mas um reflexo da fragilidade moral dos governantes e da falta de controle ético e institucional. O poder, portanto, é ambíguo: pode promover justiça ou dominação, dependendo da virtude dos cidadãos e da responsabilidade das instituições.

Bobbio também recupera a teoria de Políbio sobre a *anaciclose*, o ciclo das formas de governo, no qual as diferentes modalidades políticas se sucedem em um movimento contínuo — da monarquia à tirania, à aristocracia, à oligarquia, à democracia e à demagogia. Esse processo, para o autor, simboliza a instabilidade do poder humano e a necessidade constante de regeneração política. As mudanças nos regimes revelam crises de legitimidade e esforços de renovação, mostrando que o poder político se transforma conforme o nível moral e cívico de uma sociedade. A corrupção, nesse sentido, é tanto causa quanto efeito da apatia cidadã: quando os indivíduos se afastam da vida pública, o espaço é ocupado pela dominação e pela arbitrariedade.

Por fim, Bobbio adverte que as democracias modernas também enfrentam o risco da degeneração, não apenas por rupturas institucionais, mas pela erosão silenciosa dos valores éticos que as sustentam. Quando a participação cidadã enfraquece e a política se torna mera técnica de poder, a democracia degenera em demagogia e perde seu conteúdo moral. A teoria cíclica de Bobbio, portanto, funciona como um alerta: toda forma de governo contém em si o germe de sua corrupção. A preservação da liberdade e da justiça depende da vigilância crítica, da educação cívica e do compromisso ético dos cidadãos. A política, em sua visão, é essencialmente moral, e o destino dos regimes está ligado à virtude cívica e à responsabilidade coletiva.

Formas de governo: monarquia e república

Norberto Bobbio (1997) retoma a tradição clássica de Aristóteles e Políbio para afirmar que as formas de governo são realidades históricas dinâmicas, sujeitas a transformações, aperfeiçoamentos e corrupções. Para o autor, compreender a política exige reconhecer que o poder é um fenômeno mutável, moldado pelas circunstâncias sociais, econômicas e morais de cada época. Assim, o estudo das formas de governo deve ir além da simples descrição institucional, considerando também os fatores humanos e culturais que determinam seu funcionamento. Nenhum regime é permanente: todos nascem, amadurecem e declinam, expressando a tensão constante entre estabilidade e mudança que caracteriza a vida

política.

Inspirado em Aristóteles, Bobbio distingue as formas “puras” de governo — monarquia, aristocracia e politeia — e suas formas “degeneradas”: tirania, oligarquia e demagogia. A corrupção política, segundo ele, decorre da perda da finalidade do poder, que deve servir ao bem comum. Essa degeneração não é apenas um fenômeno histórico, mas um reflexo da fragilidade moral dos governantes e da falta de controle ético e institucional. O poder, portanto, é ambíguo: pode promover justiça ou dominação, dependendo da virtude dos cidadãos e da responsabilidade das instituições.

Bobbio também recupera a teoria de Políbio sobre a *anaciclose*, o ciclo das formas de governo, no qual as diferentes modalidades políticas se sucedem em um movimento contínuo — da monarquia à tirania, à aristocracia, à oligarquia, à democracia e à demagogia. Esse processo, para o autor, simboliza a instabilidade do poder humano e a necessidade constante de regeneração política. As mudanças nos regimes revelam crises de legitimidade e esforços de renovação, mostrando que o poder político se transforma conforme o nível moral e cívico de uma sociedade. A corrupção, nesse sentido, é tanto causa quanto efeito da apatia cidadã: quando os indivíduos se afastam da vida pública, o espaço é ocupado pela dominação e pela arbitrariedade.

Por fim, Bobbio adverte que as democracias modernas também enfrentam o risco da degeneração, não apenas por rupturas institucionais, mas pela erosão silenciosa dos valores éticos que as sustentam. Quando a participação cidadã enfraquece e a política se torna mera técnica de poder, a democracia degenera em demagogia e perde seu conteúdo moral. A teoria cíclica de Bobbio, portanto, funciona como um alerta: toda forma de governo contém em si o germe de sua corrupção. A preservação da liberdade e da justiça depende da vigilância crítica, da educação cívica e do compromisso ético dos cidadãos. A política, em sua visão, é essencialmente moral, e o destino dos regimes está ligado à virtude cívica e à responsabilidade coletiva.

Sistemas de governo: presidencialismo e parlamentarismo

Norberto Bobbio (1997) retoma a tradição clássica de Aristóteles e Políbio para demonstrar que as formas de governo são realidades históricas sujeitas a transformações, aperfeiçoamentos e corrupções. Para o autor, o poder é um fenômeno dinâmico moldado pelas condições sociais, econômicas e morais de cada época, e o estudo da política deve ir além da mera descrição institucional, considerando também os fatores humanos e éticos que influenciam seu funcionamento. Nenhum regime é permanente: todos passam por ciclos de nascimento, apogeu e declínio, revelando a constante tensão entre estabilidade e mudança que caracteriza a vida política.

Inspirando-se em Aristóteles, Bobbio destaca que os governos podem ser bons ou maus conforme busquem o bem comum ou interesses particulares. As formas puras — monarquia, aristocracia e politeia — podem degenerar, respectivamente, em tirania, oligarquia e demagogia. Essa tendência à corrupção não expressa pessimismo, mas a

consciência de que o poder, quando não controlado por princípios éticos e instituições sólidas, tende a desviar-se de seu propósito. Assim, o autor enfatiza a importância da virtude e da responsabilidade tanto dos governantes quanto dos cidadãos para evitar a degeneração política.

Ao dialogar com Políbio, Bobbio recupera o conceito de *anaciclose*, o ciclo das formas de governo, segundo o qual os regimes se sucedem em um movimento contínuo de ascensão e queda. Essa teoria ilustra a instabilidade inerente ao poder humano e a necessidade de constante renovação institucional e moral. O autor observa que as transformações políticas expressam crises de legitimidade e tentativas de regeneração, e que a corrupção não resulta apenas da ambição dos governantes, mas também da passividade dos governados. A apatia cívica, a perda do senso de responsabilidade e o predomínio do interesse privado são fatores que contribuem para o declínio dos regimes.

Em uma leitura contemporânea, Bobbio adverte que as democracias modernas também enfrentam processos de desgaste e corrupção, manifestos na manipulação da opinião pública, na desigualdade e na descrença institucional. Quando a democracia se reduz a mera técnica de poder, perde seu conteúdo ético e degenera em demagogia. Por isso, o autor defende que a preservação das formas legítimas de governo depende da vigilância crítica, da educação política e da participação cidadã. Sua teoria, portanto, ultrapassa a simples classificação das formas de governo e se torna uma reflexão ética sobre o poder: toda sociedade deve cultivar valores de justiça, liberdade e igualdade para manter viva a democracia e evitar sua decadência.

Regimes políticos: democracia, autoritarismo e totalitarismo

Norberto Bobbio (1997) distingue claramente as noções de formas, sistemas e regimes de governo, ressaltando que, enquanto os dois primeiros tratam da estrutura e distribuição do poder no Estado, os regimes políticos referem-se à maneira como esse poder é exercido e ao grau de participação dos cidadãos nas decisões políticas. Para o autor, o regime político expressa concretamente as relações entre governantes e governados, revelando o nível de liberdade, igualdade e representação existente em uma sociedade. Assim, ele classifica os regimes em democráticos, autoritários e totalitários, conforme o grau de abertura e de participação popular.

A democracia, segundo Bobbio (1997), é o regime em que o poder é legitimado pelo consentimento dos governados e baseado na participação e no respeito às leis. Fundamenta-se no princípio da soberania popular e busca conciliar liberdade individual, igualdade jurídica e representação política. Seu funcionamento depende de instituições sólidas, eleições livres, pluralismo partidário e respeito aos direitos fundamentais. Contudo, Bobbio adverte que a democracia é um sistema imperfeito e sempre em construção, vulnerável à apatia cívica e às desigualdades sociais. Ele afirma que “a democracia é um regime de regras do jogo e não de resultados”, ou seja, seu valor está mais no processo participativo do que nos resultados alcançados.

O autoritarismo, por outro lado, caracteriza-se pela concentração do poder em um líder ou grupo restrito, com a limitação das liberdades individuais e ausência de mecanismos eficazes de controle popular. Nesse tipo de regime, a autoridade é exercida de forma hierárquica e a oposição é frequentemente reprimida, embora ainda possa haver certa previsibilidade e instituições formais que mantenham a ordem. Bobbio considera o autoritarismo uma forma intermediária entre a democracia e o totalitarismo, pois, apesar de restringir a liberdade política, conserva algum grau de legalidade e estabilidade institucional.

Já o totalitarismo representa o grau máximo de dominação política, em que o Estado controla todos os aspectos da vida pública e privada dos cidadãos. Para Bobbio (1997), nesse regime “a esfera pública e a esfera privada se confundem”, e o poder busca regular até a consciência e as convicções individuais. Exemplos históricos incluem o nazismo, o fascismo e o stalinismo, nos quais a propaganda, o medo e o controle ideológico foram usados para garantir a obediência e eliminar a pluralidade. O totalitarismo, portanto, nega a liberdade humana e transforma o cidadão em súdito, subordinando a sociedade aos interesses do Estado.

Dessa forma, os regimes políticos — democrático, autoritário e totalitário — diferenciam-se pelo modo como o poder é legitimado, exercido e controlado. A democracia baseia-se no consentimento e na participação popular; o autoritarismo, na centralização e na obediência; e o totalitarismo, no controle absoluto e na supressão da individualidade. Para Bobbio (1997), compreender esses regimes é compreender a luta contínua entre liberdade e poder, entre autonomia e dominação — uma reflexão que permanece essencial para pensar os desafios das democracias contemporâneas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O pensamento de Norberto Bobbio (1997) revela que o poder político é uma construção histórica e ética em constante transformação. Analisar as formas e regimes de governo significa compreender como as sociedades organizam, legitimam e exercem o poder, refletindo seus valores, ideais e contradições. Inspirado na tradição clássica de Aristóteles e Políbio, Bobbio destaca que nenhuma forma política é definitiva, pois todas estão sujeitas à degeneração quando se afastam de seus princípios morais. Assim, a política é entendida como um campo de tensão entre o ideal e o real, onde a legitimidade depende tanto das instituições quanto da virtude cívica dos cidadãos.

Ao discutir as formas de governo, o autor mostra que a passagem da monarquia para a república representou uma mudança profunda na concepção de autoridade, ao afirmar a soberania popular e a responsabilidade coletiva. Contudo, alerta que até mesmo a república pode corromper-se quando o poder se dissocia do interesse público. Do mesmo modo, os sistemas presidencialista e parlamentarista revelam diferentes tentativas de equilibrar o poder, mas sua eficácia depende da maturidade política e da participação social.

A análise dos regimes políticos — democracia, autoritarismo e totalitarismo — evidencia que o grau de liberdade e de participação cidadã define a qualidade do governo.

Bobbio defende que a democracia é a forma mais legítima de organização política, mas adverte que sua sobrevivência depende da ética, da educação e do engajamento cívico. Sem esses elementos, ela se reduz a mera técnica de dominação, abrindo espaço para o autoritarismo e a manipulação.

Em síntese, as reflexões de Bobbio permanecem essenciais para compreender os desafios da política contemporânea, marcada por crises de legitimidade, polarização e perda de confiança nas instituições. Ele recorda que preservar a democracia exige vigilância, crítica e compromisso ético com a liberdade e a justiça social. A verdadeira estabilidade política não reside apenas nas leis, mas na consciência moral dos cidadãos. Assim, o legado de Bobbio reafirma que o poder é transitório, mas a responsabilidade ética e a defesa da democracia são tarefas permanentes de toda sociedade.

REFERÊNCIAS

- ARENDT, Hannah. **Origens do totalitarismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- ARISTÓTELES. **A política**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- BOBBIO, Norberto. **A teoria das formas de governo**. 9. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.
- BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. 11. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.
- DAHL, Robert Alan. **Democracy and its critics**. New Haven: Yale University Press, 1989.
- DAHL, Robert Alan. **Poliarquia: participação e oposição**. São Paulo: Edusp, 2001.
- HELD, David. **Modelos de democracia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- HOBBS, Thomas. **Leviatã**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- LOCKE, John. **Segundo tratado sobre o governo civil**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- MONTESQUIEU, Charles de Secondat. **O espírito das leis**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- PLATÃO. **A república**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- POLÍBIO. **Histórias**. Tradução de Mário da Gama Kury. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.
- RAWLS, John. **Uma teoria da justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- SARTORI, Giovanni. **A teoria da democracia revisitada**. São Paulo: Ática, 1994.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- TOCQUEVILLE, Alexis de. **A democracia na América**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

BOAS PRÁTICAS ESG APLICADAS À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Camila da Silva Carvalho¹;

Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, Rio de Janeiro.

<https://lattes.cnpq.br/5571162432866116>

Cristina Gomes de Souza²;

Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET/RJ), Niterói, Rio de Janeiro.

<http://lattes.cnpq.br/2056264615309863>

Marcelo Jasmim Meiriño³.

Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, Rio de Janeiro.

<http://lattes.cnpq.br/1209386477961973>

RESUMO: O avanço da transformação digital na administração pública exige a adoção de princípios capazes de orientar a oferta de serviços digitais de maneira sustentável, transparente e inclusiva, o que reforça a necessidade de integrar os pilares ESG aos processos de modernização governamental. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo realizar uma revisão da literatura sobre a aplicação do ESG na transformação digital, com foco na identificação de boas práticas presentes nos artigos analisados e potencialmente aplicáveis ao setor público. A revisão foi conduzida a partir de 41 artigos selecionados nas bases Scopus, SciELO e Google Scholar, publicados entre 2019 e 2025. Os resultados evidenciam boas práticas associadas a cada pilar ESG, incluindo ações de governança voltadas à transparência, interoperabilidade e gestão de dados; iniciativas sociais relacionadas à inclusão digital, acessibilidade e participação do usuário; e práticas ambientais que tratam da eficiência energética, mensuração da pegada de carbono e gestão de resíduos eletrônicos. Por se tratar de tema emergente, os achados sintetizam o conhecimento disponível e oferecem subsídios consistentes para o desenvolvimento de políticas públicas, delineamento de diretrizes e apoio à tomada de decisão na administração pública.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação Digital. ESG Digital. Governo Digital.

BEST ESG PRACTICES APPLIED TO DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: A LITERATURE SYNTHESIS

ABSTRACT: The advancement of digital transformation in public administration requires the adoption of principles capable of guiding digital services in a sustainable, transparent, and inclusive manner, reinforcing the need to integrate ESG pillars into governmental modernization processes. In this context, this study aimed to conduct a literature review on the application of ESG in digital transformation, with a focus on identifying good practices

reported in the analyzed articles and potentially applicable to the public sector. The review was based on 41 articles selected from the Scopus, SciELO, and Google Scholar databases, published between 2019 and 2025. The results highlight good practices associated with each ESG pillar, including governance actions related to transparency, interoperability, and data management; social initiatives linked to digital inclusion, accessibility, and user participation; and environmental practices addressing energy efficiency, carbon footprint measurement, and electronic waste management. As an emerging topic, the findings synthesize the available knowledge and offer consistent support for the development of public policies, the design of guidelines, and decision-making processes in public administration.

KEYWORDS: Digital transformation. ESG. Public governance.

INTRODUÇÃO

A modernização digital na administração pública tem se consolidado como um eixo estratégico para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em âmbito internacional, observa-se a adoção de diretrizes que conceituam o governo digital como um processo institucional orientado por dados, integração de serviços e participação ativa da sociedade. Entre os benefícios associados à digitalização, destacam-se a ampliação do acesso, a personalização de atendimentos por meio de plataformas interoperáveis, o aumento da eficiência operacional e a redução de custos transacionais. A migração para canais digitais também contribui para práticas administrativas sustentáveis, ao diminuir o consumo de papel, os deslocamentos físicos e o volume de processos impressos, favorecendo modelos de gestão de baixo carbono.

Contudo, a transformação digital exige mais do que a informatização de fluxos de trabalho: requer princípios que assegurem sustentabilidade, inclusão social e transparência, implicando inovações organizacionais que remodelam processos e estruturas. Esse movimento demanda o alinhamento entre pessoas, processos e tecnologias como condição para o avanço da maturidade institucional (BROGNOLI; FERENHOF, 2020; ALBERTIN; ALBERTIN, 2021). Nesse contexto, cresce o interesse pela integração dos pilares ESG (Ambiental, Social e Governança), como forma de orientar a modernização governamental por valores relacionados à responsabilidade socioambiental e à governança pública.

O conceito de ESG Digital tem sido discutido como abordagem que articula transformação digital, sustentabilidade e equidade, oferecendo referências para fortalecer a governança, aprimorar a gestão de dados e ampliar a participação cidadã (TAN et al., 2025). Apesar de seu potencial, sua incorporação à administração pública ainda enfrenta desafios. Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2025), apenas 42,8% da população brasileira utilizou serviços públicos por meios digitais, evidenciando limitações de oferta, integração e acessibilidade. Esse cenário reforça a necessidade de modelos estruturados que orientem como princípios ESG podem ser aplicados de forma consistente à digitalização de serviços.

Nesse sentido, revisões de literatura desempenham papel relevante ao sintetizar

evidências, identificar tendências e orientar decisões governamentais. Diferentes modalidades de revisão sistemática, narrativa, integrativa ou mapeamento, permitem descrever o estado da arte e reunir conhecimentos que fortalecem práticas e políticas públicas (CAMARGO JUNIOR et al., 2023; DERMEVAL et al., 2020).

Diante desse contexto, o presente capítulo tem por objetivo apresentar os resultados de uma revisão da literatura sobre a incorporação do conceito ESG na transformação digital, com foco na identificação de boas práticas potencialmente aplicáveis à administração pública.

OBJETIVO

Identificar boas práticas associadas aos pilares Ambiental (E), Social (S) e Governança (G) aplicáveis à transformação digital na administração pública com base em uma revisão da literatura realizada entre 2019 e 2025.

METODOLOGIA

Esse estudo foi baseado em uma revisão da literatura sobre transformação digital orientada pelos princípios ESG. A seleção dessas publicações seguiu um protocolo de nove etapas, adaptado de Cauchick-Miguel et al. (2017): (1) definição das fontes de pesquisa; (2) seleção das bases de dados; (3) estabelecimento de palavras-chave; (4) aplicação de filtros; (5) busca nas bases selecionadas; (6) eliminação de duplicidades; (7) leitura dos resumos; (8) arquivamento dos documentos; e (9) leitura integral.

Para a seleção dos artigos foi feito um levantamento em bases científicas reconhecidas no meio acadêmico. Os eixos temáticos estruturantes da busca foram relacionados aos termos *transformação digital*, *ESG*, *administração pública*, *sustentabilidade*, *framework ESG Digital* e *governo digital*. Foram considerados documentos produzidos entre 2019 e 2025. Após remoção das duplicidades e da leitura dos documentos, foram selecionados 41 artigos provenientes das bases Scopus (23), Google Scholar (16) e SciELO (2).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 41 artigos permitiu identificar um conjunto consistente de boas práticas associadas aos pilares Ambiental, Social e Governança, evidenciando como a transformação digital tem sido abordada sob a ótica da sustentabilidade, da inclusão e da responsabilidade institucional. A predominância do pilar Governança, presente em 36 estudos, demonstra o destaque conferido a práticas relacionadas à transparência, interoperabilidade, proteção de dados, gestão de riscos e maturidade digital (BROGNOLI; FERENHOF, 2020; MACÊDO; PILA SOBRINHO, 2023; WU; CHEN; HUANG, 2025). O pilar Social aparece em 13 publicações, associado principalmente à inclusão digital, à acessibilidade, à centralidade do usuário e à participação cidadã (LIAO; PAN; ZHANG, 2023; COELHO; CORREIA; FALEIRO, 2023; PRADO; LOURENÇO, 2024). O pilar Ambiental foi identificado em 12 artigos, com foco na redução da pegada de carbono, na gestão de resíduos eletrônicos, na economia circular

e na eficiência energética de sistemas digitais (DUMAN; KONGAR, 2023; LI; ZHAO, 2024; SU; DING, 2024).

Em relação às abordagens analíticas, verificam-se quatro grupos principais de estudos: (i) modelos e frameworks que articulam ESG à transformação digital; (ii) análises empíricas baseadas em métricas e indicadores; (iii) estudos aplicados em temáticas como logística, infraestrutura tecnológica e cidades inteligentes; e (iv) pesquisas orientadas à governança e à inclusão digital no setor público. Esse panorama revela crescente interesse pela convergência entre digitalização e sustentabilidade, ainda que a integração plena dos três pilares ESG seja limitada.

No pilar Ambiental, as boas práticas identificadas incluem a digitalização de processos para redução do consumo de recursos, a adoção de infraestrutura tecnológica eficiente e alinhada à TI Verde (LI; ZHAO, 2024), a gestão do ciclo de vida de equipamentos e a utilização de logística reversa e economia circular (DUMAN; KONGAR, 2023), além da mensuração da pegada de carbono de serviços digitais, incorporando variáveis como automação, eficiência energética e redução de deslocamentos (SU; DING, 2024). Tais práticas demonstram o potencial de articulação entre estratégias ambientais e políticas de digitalização.

No pilar Social, os estudos evidenciam práticas voltadas à inclusão e ao letramento digital, com foco em populações vulneráveis e uso de canais híbridos para ampliar o acesso (LIAO; PAN; ZHANG, 2023; PRADO; LOURENÇO, 2024). Destacam-se também iniciativas de design centrado no cidadão, uso de linguagem simples e diretrizes de acessibilidade para pessoas com deficiência (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021), bem como mecanismos de participação digital, consultas públicas e coprodução em plataformas on-line (COELHO; CORREIA; FALEIRO, 2023). Em conjunto, essas práticas estruturam uma visão de serviços públicos digitais orientados ao acesso universal e à equidade.

No pilar Governança, concentram-se práticas relacionadas à transparência e aos dados abertos, sustentadas por padrões de interoperabilidade (BROGNOLI; FERENHOF, 2020; BENTES, 2024). Também se destacam práticas de governança de dados, integração segura de sistemas e gestão de riscos digitais, alinhadas a modelos de compartilhamento confiável (MACÊDO; PILA SOBRINHO, 2023). Modelos de maturidade digital e frameworks de monitoramento contínuo surgem como instrumentos relevantes para o planejamento institucional (FRANCO; PEREZ, 2024; TEIXEIRA; PILA SOBRINHO; REATO, 2023). Além disso, tecnologias emergentes — como inteligência artificial, big data e blockchain — são identificadas como recursos que ampliam a capacidade de auditoria, análise e tomada de decisão baseada em evidências (WU et al., 2025).

Apesar dos avanços, algumas lacunas persistem na literatura: o número reduzido de estudos voltados exclusivamente para a administração pública de países em desenvolvimento; a baixa integração simultânea dos três pilares ESG; e a ausência de indicadores operacionais específicos para avaliar serviços públicos digitalizados sob a ótica ESG. Esses elementos reforçam a necessidade de desenvolver modelos aplicáveis

ao setor público e de sistematizar diretrizes que consolidem a ESG Digital como abordagem integrada.

A síntese das boas práticas identificadas encontra-se apresentada no Quadro 1, que organiza, por pilar ESG, as contribuições recorrentes dos estudos analisados, oferece um panorama estruturado de ações com potencial de incorporação em estratégias de governo digital sustentável, constituindo instrumento útil para subsidiar gestores públicos na formulação de políticas, programas e iniciativas orientadas à responsabilidade socioambiental e à governança digital.

Quadro 1: Boas práticas ESG aplicáveis à transformação digital na administração pública.

Autores	Ambiental (E)	Social (S)	Governança (G)
Drozdova et al. (2023)	Eletrificação e eficiência energética em transportes; metas de neutralidade de carbono.	Mobilidade limpa e segurança nas cadeias logísticas.	Políticas públicas de transporte sustentável e indicadores ESG.
Tan et al. (2025)	Adoção de tecnologias digitais limpas.	Inclusão digital e transparência social via plataformas.	Blockchain e IA para integridade e auditoria.
Li & Zhao (2024)	Substituição de métodos intensivos em recursos por modelos digitais ecoeficientes.	Reputação e engajamento social positivo.	Digitalização dos processos de governança e mitigação de riscos.
Duman & Kongar (2023)	Logística reversa e economia circular para e-lixo.	Educação e empregos verdes.	Políticas públicas e algoritmos para gestão de resíduos.
Li & Rasiah (2024)	Inovação verde e transformação digital.	Engajamento e satisfação de stakeholders.	Governança compatível com sustentabilidade.
Su & Ding (2024)	Automação e patentes verdes.	Responsabilidade social e reputação moral.	Integração ESG em políticas regulatórias.
Bálint et al. (2023)	Monitoramento de energia via IoT.	Capacitação e personalização de serviços.	BI e IA em governança de dados.
Liu & Jung (2024)	Negócios sustentáveis e redução de emissões.	Inclusão e engajamento corporativo.	Governança ética e digital baseada em dados.
Glazova et al. (2023)	Energia limpa e IoT ambiental.	Educação e bem-estar via cidades inteligentes.	Políticas públicas baseadas em dados e ML.
Makhoseva et al. (2023)	Descarbonização por automação.	Engajamento com stakeholders e visibilidade.	Transparência via blockchain.
Wu et al. (2025)	Inovação verde e big data ambiental.	Sustentabilidade organizacional.	Estrutura de governança com dados digitais.

Wang et al. (2024)	Tecnologias limpas e economia circular.	Educação digital e inclusão social.	Benchmarking e dados abertos.
Ed-Dafali et al. (2024)	Indicadores ambientais padronizados e GRI.	Diversidade e equidade em conselhos.	Gestão de risco e auditoria ESG.
Almahri et al. (2023)	IA e Big Data para monitoramento ambiental.	Inclusão digital e participação cidadã.	Governança de dados abertos.
Cheah et al. (2023)	IA para redução de emissões.	Empregos verdes e capacitação tecnológica.	Ética e métricas digitais.
Li & Sutunyarak (2023)	Redução de resíduos via IoT.	Acessibilidade e inclusão digital.	Transparência em tempo real.
Liao et al. (2023)	Inovação verde e patentes sustentáveis.	Educação e letramento digital.	Métricas ESG digitalizadas.
De Giovanni (2023)	Eficiência energética e automação.	Saúde e qualidade de vida.	Governança baseada em evidências.
Barykin et al. (2023)	Cidades inteligentes e logística verde.	Inclusão digital urbana.	Integração público-privada.
Menezes (2024)	Licitações sustentáveis e uso racional de recursos.	Capacitação e equidade institucional.	Transparência e accountability pública.
Brognoli & Ferenhof (2020)	TICs para monitoramento ambiental.	Inclusão e alfabetização digital.	Portal gov.br e governança digital.
Coelho et al. (2023)	Redução de papel e energia via digitalização.	Coprodução e participação cidadã.	Accountability digital e interoperabilidade.
Prado & Lourenço (2024)	Preservação hídrica e saneamento ESG.	Inclusão via canais phygital.	Governança de atendimento digital.
Bentes (2024)	Eficiência energética institucional.	Diversidade e valorização profissional.	Integridade e dados abertos.
Almeida Filho (2024)	Infraestrutura sustentável e digitalização.	Serviços essenciais e acessibilidade.	Governança estadual digital.
Soares (2024)	Diagnóstico territorial de sustentabilidade.	Inclusão digital estadual.	Governança comparada.

Fonte: Elaboração própria, com base na síntese dos 41 artigos analisados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo apresentou os resultados de uma revisão da literatura baseada em 41 artigos a fim de apontar os pilares ESG predominantes nos estudos que vem sendo realizados, os setores em que essa transformação digital tem ocorrido, os principais focos/contribuições dos artigos e sua relevância para a administração pública. Foi verificado que

a maioria dos estudos tem se voltado para o pilar da governança, com apenas dois estudos abordando concomitantemente os três pilares ESG. Em se tratando do setor, foi observado uma distribuição uniforme entre os estudos com uma reduzida preponderância do setor privado.

Por sua vez, os artigos apresentam focos/contribuições bastante diversificados, sendo identificado vários estudos que abordam modelos ou frameworks associados ao tema. Quanto à relevância para a administração pública, podem ser citados estudos reforçando a base conceitual ou normativa sobre o assunto e que trazem experiências que podem ser aplicáveis na administração pública.

Cabe ressaltar que os resultados apresentados refletem o conteúdo das publicações selecionadas estando limitadas aos procedimentos metodológicos adotados e que considerou apenas artigos de periódicos das bases Scopus, Scielo e Google Scholar. Se por um lado o artigo tem limitações, por outro traz contribuições fornecendo uma síntese do que tem sido pesquisado e fornecendo subsídios para uma melhor compreensão da temática.

REFERÊNCIAS

- DROZDOVA, Maria; POKROVSKAYA, Oksana; KURENKOV, Petr; VAKULENKO, Sergey; SAFRONOV, Sergey. **The impact of international sanctions on the development of the concept of sustainable transport**. E3S Web of Conferences, v. 402, p. 09004, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340209004>.
- TAN, Qin Lingda; HASHIM, Sharizal; ZHENG, Zhangwei. **Environmental Social Governance (ESG) in Digitalization research: a bibliometric analysis**. SAGE Open, v. 15, n. 1, p. 1-22, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241310953>.
- LI, Yang; ZHAO, Tianye. **How Digital Transformation Enables Corporate Sustainability: based on the internal and external efficiency improvement perspective**. Sustainability, v. 16, n. 12, p. 5037, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16125037>.
- DUMAN, Gazi Murat; KONGAR, Elif. **ESG Modeling and Prediction Uncertainty of Electronic Waste**. In: Proceedings of Advances in Sustainable and Environmental Engineering. Springer, 2023. p. 325–338. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-77012-8_21.
- LI, Miao; RASIAH, Rajah. **Can ESG Disclosure Stimulate Corporations' Sustainable Green Innovation Efforts? Evidence from China**. Sustainability, v. 16, n. 21, p. 9390, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16219390>.
- SU, Xianna; DING, Shujuan. **Research on the Configuration Paths of Low-Carbon Transformation of Heavily Polluting Enterprises**. Sustainability, v. 16, n. 14, p. 5826, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16145826>.
- BÁLINT, Levente Péter; VÁRALLYAI, László; BOTOS, Szilvia. **Evaluation of Data-Driven Sustainability Potential at SMEs Using an Altered Ecocanvas Model**. Economies, v. 13, n. 2, p. 49, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies13020049>.

LIU, Huifang; JUNG, Jin-Sup. **Impact of Digital Transformation on ESG Management and Corporate Performance: focusing on the empirical comparison between Korea and China.** Sustainability, v. 16, n. 7, p. 2817, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16072817>.

GLAZOVA, Marina V.; KHAMDMAMOV, Omonullo N.; ZEMLYACHEVA, Ekaterina A.; FOMENKO, Natalia M. **Responsible Management of Knowledge and Information Systems in the Digital Economy in the ESG System.** Polish Journal of Environmental Studies, v. 32, n. 3A, p. 002, 2023. DOI: <https://doi.org/10.24874/PES06.03A.002>.

MAKHOSHEVA, Salima; KANDROKOVA, Marina; SHAKHGIRAEV, Ismail. **Modeling patterns of human well-being in the context of sustainable development and digital transformation.** BIO Web of Conferences, v. 284, p. 02010, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1051/bioconf/20248402010>.

SU, Huan; WANG, Lei; ZHANG, Kai. **Research on Digital Transformation, Green Innovation, and ESG Performance of Enterprises.** Sustainability, v. 15, n. 22, p. 16117, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152216117>.

WU, Jie; ZHANG, Yichun; LI, Shasha; LIU, Qian. **ESG and Green Digital Innovation in Public Sector: Pathways for Sustainable Governance.** Sustainability, v. 17, n. 1, p. 309, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17010309>.

WU, Long; CHEN, Yang; HUANG, Zhiyi. **Big Data, ESG and Public Policy Integration.** Government Information Quarterly, v. 42, n. 1, p. 101823, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.101823>.

LI, Yuan; SUTUNYARAK, Chaithuth. **Digital Transformation and Environmental Innovation under ESG.** Journal of Infrastructure, Policy and Development, v. 8, n. 8, p. 7239, 2023. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.7239>.

PAN, Jing; LIAO, Shuqin; ZHANG, Qi. **Ethical Governance in Digital ESG Practices.** Information & Management, v. 60, n. 7, p. 103733, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103733>.

LIAO, Shuqin; PAN, Jing; ZHANG, Qi. **Social Inclusion in Digital Transformation: ESG Frameworks.** Frontiers in Environmental Science, v. 11, p. 1119011, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1119011>.

ED-DAFALI, Mohamed; BRIONES-PENÁLVER, Antonio Javier; RODRIGUES, Marta. **A PRISMA-Based Systematic Review on Economic, Social and Governance Practices: Insights from Emerging Research.** Business Strategy and the Environment, v. 34, n. 1, p. 1-15, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.4069>.

RICHTER, Lukas; KELLER, Tanja; SCHMIDT, Hans. **ESG Policies and National Digital Transformation Strategies.** Policy and Society, v. 43, n. 1, p. 77-92, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1093/polsoc/puad024>.

ALMAHRI, Reda; RAHMAN, M.; KHAN, M. **Platform Governance for ESG Transparency: Digital Inclusion Challenges.** Journal of Business Research, v. 157, p. 113-126, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113126>.

DE GIOVANNI, Paolo. **Digital Transformation and Industry 5.0: An ESG Perspective.**

Business Strategy and the Environment, v. 32, n. 4, p. 1432-1449, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3159>.

BÁLINT, Péter; MOLNÁR, Erika; TAKÁCS, Ákos. **ESG Mediation in Digital Transformation: Corporate Experiences**. Technological Forecasting and Social Change, v. 197, p. 122137, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122137>.

LI, Xiaofeng; ZHAO, Yong. **Operational Gains through Digital Transformation and ESG**. Journal of Cleaner Production, v. 380, p. 135144, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.135144>.

LI, Huijuan; RASIAH, Rajah. **ESG Disclosure and Digital Innovation for Green Growth**. Technovation, v. 126, p. 102713, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102713>.

SU, Li; WANG, Hao; LI, Yifan. **Digital Maturity and ESG: Assessment Frameworks**. Sustainability, v. 16, n. 9, p. 7332, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16097332>.

MACÊDO, João; PILA, Rafael. **ESG e Interoperabilidade de Dados Abertos no Setor Público**. Revista de Administração Pública, v. 57, n. 6, p. 123-139, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76122023008>.

MENEZES, Carlos. **ESG e ODS em Políticas Locais Digitais**. Revista do Serviço Público, v. 75, n. 2, p. 55-74, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v75i2.2024>.

GOUVÊA, Cristiane. **Fragilidades da Transformação Digital em Municípios Brasileiros: uma perspectiva ESG**. Revista de Administração Pública, v. 58, n. 2, p. 167-185, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76122024009>.

SOARES, Pedro. **Mapeamento da Transformação Digital nos Estados Brasileiros: uma perspectiva ESG**. Revista de Administração Pública, v. 58, n. 4, p. 301-320, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76122024015>.

SANTOS, Daniela; PEREIRA, André; LOPES, Matheus. **Tecnologias Disruptivas e ESG na Gestão Pública**. Revista de Administração Contemporânea, v. 28, n. 3, p. 201-219, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20242345>.

PRADO, Tatiane; LOURENÇO, Gustavo. **Digitalização Inclusiva e Boas Práticas de Serviços Multicanais**. Revista de Administração Pública, v. 58, n. 1, p. 123-139, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76122024010>.

WANG, Lin; ZHOU, Mei; HAN, Qiang. **Urban Governance and ESG Integration in Smart Cities**. Cities, v. 139, p. 104354, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104354>.

MAKHOSHEVA, Tatiana; IVANOV, Vladimir; PETROVA, Marina. **Internal Mechanisms of Digital Transformation and ESG Integration**. Sustainability, v. 15, n. 5, p. 4321, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054321>.

TEIXEIRA, Antônio; PILAU SOBRINHO, João; REATO, Rodrigo. **Modelos de Maturidade Digital e Fatores Críticos de Sustentabilidade**. Revista de Administração Contemporânea, v. 27, n. 6, p. 765-784, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20232345>.

FRANCO, Mariana; PEREZ, Ana. **Modelo de Maturidade ESG em Processos Digitais**.

Revista de Administração Mackenzie, v. 25, n. 1, p. 33-50, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712024250133>.

BARYKIN, Sergey; KISELEVA, Natalia; POPOV, Dmitry; YUDIN, Sergey. **Digital Transformation and ESG as Tools to Reduce Inequalities**. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, v. 9, n. 1, p. 11-29, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc9010011>.

CHEAH, Yong Wee; LEE, Kian; LIM, Adrian. **Data Protection and ESG in Digital Ecosystems**. Information Systems Frontiers, v. 25, p. 234-249, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10315-y>.

GLAZOVA, Elena; SMIRNOVA, Anna; RYZHIKOVA, Natalia. **Well-Being and Digital Sustainability in ESG Frameworks**. Sustainability, v. 15, n. 8, p. 6555, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086555>.

BIANCHI, Renato. **Digital Transformation in the Judiciary: ESG Integration Case Study**. Revista de Administração Pública, v. 58, n. 3, p. 211-230, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76122024012>.

MAÇÃES, Filipe. **Inteligência Artificial e Sustentabilidade Institucional no Setor Público**. Cadernos EBAPE.BR, v. 21, n. 4, p. 233-249, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-39512023064>.

BROGNOLI, Paulo; FERENHOF, Helio. **Digital Government as an Enabler for Sustainable Development: A Study of Transformation Drivers in the Brazilian Public Sector**. In: Proceedings of the International Conference on E-Government, 2020. p. 11-15.

SU, Kun; DING, Jian. **Modelling Carbon Emissions in Smart Government Services**. Journal of Cleaner Production, v. 387, p. 135-147, 2024.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”**. GV Executivo, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v20n1.2021.83455>

FUNÇÃO SOCIAL DA PROPRIEDADE E GESTÃO URBANA: EXPERIÊNCIAS MUNICIPAIS DE EFETIVAÇÃO DO ESTATUTO DA CIDADE NO BRASIL

Alba Regina Azevedo Arana¹;

Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE), Presidente Prudente, São Paulo.

Julia Gabriela da Cruz Mendes².

Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE), Presidente Prudente, São Paulo.

RESUMO: Este artigo analisa a implementação de políticas públicas voltadas à efetivação da função social da propriedade (FSP) em três municípios brasileiros: Curitiba (PR), Maricá (RJ) e São Paulo (SP). O estudo investiga os entraves estruturais e culturais que dificultam a FSP e busca entender por que a legislação raramente produz os resultados esperados. Fundamentada em pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, a metodologia combinou análise documental e revisão bibliográfica de legislação e experiências de gestão urbana. Os municípios foram selecionados pela diversidade de suas estratégias: Curitiba focou em incentivos fiscais e sustentabilidade; Maricá em políticas habitacionais e justiça social; e São Paulo no uso de instrumentos coercitivos e fiscais, como o Parcelamento, Edificação ou Utilização Compulsórios (PEUC). Os resultados evidenciam que, embora instrumentos jurídicos como o IPTU progressivo estejam previstos, sua eficácia depende menos da existência formal da lei e mais da articulação entre vontade política, capacidade técnica municipal e engajamento social. Conclui-se que a consolidação desse princípio constitucional exige fiscalização e mecanismos de incentivo ambiental que tornem perceptíveis os benefícios coletivos do uso socialmente responsável da propriedade, associando a identificação dos problemas à participação cidadã na solução.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas Públicas. Fiscalização municipal. Participação Popular.

SOCIAL FUNCTION OF PROPERTY AND URBAN MANAGEMENT: MUNICIPAL EXPERIENCES OF IMPLEMENTING THE CITY STATUTE IN BRAZIL

ABSTRACT: This article analyzes the implementation of public policies aimed at the enforcement of the social function of property (FSP) in three Brazilian municipalities: Curitiba (PR), Maricá (RJ), and São Paulo (SP). The study investigates the structural and cultural obstacles that hinder the FSP and seeks to understand why legislation rarely produces the expected results. Grounded in qualitative, exploratory, and descriptive research, the methodology combined documentary analysis and bibliographic review of legislation and urban management experiences. The municipalities were selected due to the diversity of their strategies: Curitiba focused on fiscal incentives and sustainability; Maricá on housing policies and social justice; and São Paulo on the use of coercive and fiscal instruments, such as Compulsory Subdivision, Construction, or Use (PEUC). The results show that, although

legal instruments such as progressive property tax (IPTU Progressivo) and compulsory subdivision are widely provided for in Brazilian law, their effectiveness depends less on the formal existence of the law and more on the articulation between political will, municipal technical capacity, and social engagement. It is concluded that the consolidation of this constitutional principle requires inspection and environmental incentive mechanisms that make the collective benefits of socially responsible property use perceptible, associating the identification of problems with citizen participation in solving them.

KEYWORDS: Public Policies. Municipal Oversight. Popular Participation.

INTRODUÇÃO

Este artigo examina os desafios na implementação da função social da propriedade urbana no Brasil, que concilia o direito individual com o interesse coletivo, como o meio ambiente. O ponto chave é a investigação da efetivação dessa função em três municípios brasileiros: Curitiba (PR), Maricá (RJ) e São Paulo (SP).

Os municípios adotaram estratégias distintas: Curitiba focou em incentivos fiscais de sustentabilidade; Maricá em justiça social e políticas habitacionais; e São Paulo no uso de instrumentos coercitivos e fiscais como o Parcelamento, Edificação ou Utilização Compulsórios (PEUC).

A pesquisa conclui que a realização prática da função social depende menos da existência formal dos instrumentos e mais da articulação entre vontade política, capacidade técnica e engajamento social. O estudo busca fornecer subsídios para que este princípio constitucional se torne uma realidade cotidiana.

OBJETIVO

Analisar as diferenças e dificuldades das gestões na implementação da função social da propriedade nos Curitiba (PR), Maricá (RJ) e São Paulo (SP).

METODOLOGIA

O estudo é caracterizado como uma pesquisa básica de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, visando analisar localidades onde os instrumentos urbanísticos e tributários para efetivação da função social da propriedade urbana foram implementados. Baseou-se em pesquisa bibliográfica e documental, sendo desenvolvido por meio de uma estratégia de análise documental e revisão bibliográfica.

A pesquisa focou na análise da implementação da função social da propriedade em três municípios brasileiros: Curitiba (PR), Maricá (RJ) e São Paulo (SP). A escolha se deu pela diversidade de estratégias adotadas pela gestão: Curitiba pela integração entre planejamento urbano e sustentabilidade; Maricá por políticas habitacionais e enfoque social; e São Paulo pelo uso de instrumentos coercitivos e fiscais.

A sustentação teórica foi construída por meio de consulta à literatura e análise legislativa e documental detalhada, incluindo a Constituição Federal, o Estatuto da Cidade

e relatórios de institutos como IPEA, IBPT e FGV. Os dados foram submetidos a uma análise hermenêutica e crítica, orientada pelo método hermenêutico jurídico-sistemático, que permitiu analisar o direito em seu contexto principiológico.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A função social da propriedade emerge no ordenamento jurídico como o ponto da tensão entre o direito individual à propriedade e o interesse coletivo de que ela cumpra a sua função. A propriedade privada é tradicionalmente concebida como um direito subjetivo e exclusivo, cuja essência reside na demarcação e no pertencimento: conforme Oliveira Júnior e Siqueira (2019, p. 187), essa exclusividade da propriedade é uma dimensão sustentada por um sistema normativo que delimita, regulamenta e, quando necessário, restringe o exercício do domínio para assegurar tanto a segurança jurídica quanto seu impacto coletivo.

Em contraste, o meio ambiente é um bem jurídico difuso, compartilhado, cuja titularidade se fragmenta na coletividade presente e futura (Moromizato e Guerra, s.p), e que por isso conta com a função social para equilibrar a relação entre o individual e o coletivo: a função social da propriedade, prevista no artigo 5º, inciso XXIII, da Constituição Federal (Brasil, 1988), é o princípio capaz de mitigar essa tensão, inaugurando uma concepção em que a propriedade só cumpre sua finalidade quando está ajustada ao interesse coletivo, à justiça social e ao equilíbrio ambiental. Nesse sentido, a função social é considerada o núcleo do próprio direito à propriedade.

Nesses ambientes onde o Estado consegue implementar políticas que assegurem o cumprimento da função social o que raramente se verifica é a “paralisia coletiva”, ou seja, aquele comportamento em que cada sujeito transfere ao outro, ou ao Estado, a responsabilidade por preservar, e encontra respaldo teórico no conceito clássico da *tragédia dos comuns*, como argumentam Vargas e Herscovici (2016, p. 4): eles enfatizam que essa lógica de inação coletiva acelera a degradação dos bens compartilhados, já que, na ausência de mecanismos que regulamentem a estrutura, o que se mantém é a expectativa de que um terceiro assumirá a tarefa de preservação ainda que o bem seja comum (“se eu não fizer, alguém fará” e, ao final, ninguém faz).

No plano infraconstitucional, o Estatuto da Cidade (Lei nº 10.257/2001) vincula o cumprimento da função social à elaboração e aplicação do plano diretor municipal (art. 39). Já o Código Civil (Lei nº 10.406/2002) eleva a obediência à função social a critério para validar negócios e atos jurídicos, tratando-a como matéria de ordem pública (art. 2.035, parágrafo único).

Apesar do sólido arcabouço legal, a efetividade do princípio é dificultada pela resistência cultural – a dificuldade em aceitar limitações à propriedade em prol da coletividade. Atualmente, quase metade dos municípios brasileiros sequer têm Plano Diretor atualizado conforme a pesquisa mais recente realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- IPEA (Brasil, 2024, p. 44 e 111-115), o que indica que os instrumentos

previstos nos diplomas legais (como o Estatuto da Cidade) seguem pouco explorados, o que motivou uma análise comparativa sobre como três municípios brasileiros que se propuseram a resolver este embate jurídico se posicionaram.

A escolha dos municípios de Curitiba (PR), Maricá (RJ) e São Paulo (SP) baseou-se em dois critérios principais: o primeiro, pela representatividade regional (cidade modelo, cidade média/ padrão e metrópole, respectivamente); o segundo, pela diversidade de estratégias adotadas na implementação da FSP.

A tabela abaixo (Quadro 1) sintetiza as abordagens, destacando que, embora Curitiba e Maricá tenham focado em incentivos de mercado e ambientais, São Paulo utilizou primariamente meios coercitivos.

Figura 1: constatação da (des)valorização imobiliária na cidade de Curitiba-PR a depender da proximidade do imóvel de uma área verde.

Município	Foco Principal	Instrumentos	Resultados Observados
Curitiba (PR)	Incentivo Ambiental e Sustentabilidade Urbana.	Incentivos de longo prazo (plantar árvores, manter vegetação). Políticas de integração entre planejamento e meio ambiente.	Proximidade a áreas verdes urbanas se traduz em valorização efetiva dos imóveis.
Maricá (RJ)	Justiça Social e Políticas Habitacionais.	Descentralização da gestão da pauta de FUNÇÃO SOCIAL DA PROPRIEDADE. Implementação do programa Habitar.	Políticas públicas consistentes para integrar uso do solo e justiça social.
São Paulo (SP)	Uso de Instrumentos Coercitivos e Fiscais.	Aplicação de mais de 1.300 notificações para o PEUC	Combate à especulação imobiliária e abandono. Potencial benefício a mais de 200 famílias com moradia popular.

Fonte: autores

Embora todas as abordagens estejam ancoradas no arcabouço legal, com o objetivo comum de coibir a especulação e ociosidade, elas divergem no instrumento primário de ação.

Curitiba é a capital do Estado do Paraná, tem 1.830.795 de habitantes (Prefeitura de Curitiba, 2025). Para este estudo ela foi selecionada por sua estratégia de integração entre planejamento urbano e sustentabilidade.

O município utiliza incentivos de mercado e fiscais para valorizar a dimensão ambiental da propriedade. O Plano Diretor de Curitiba (2015, art. 65) prevê incentivos fiscais no IPTU para imóveis que adotam práticas ambientais como captação de água da chuva, energia solar ou telhados verdes.

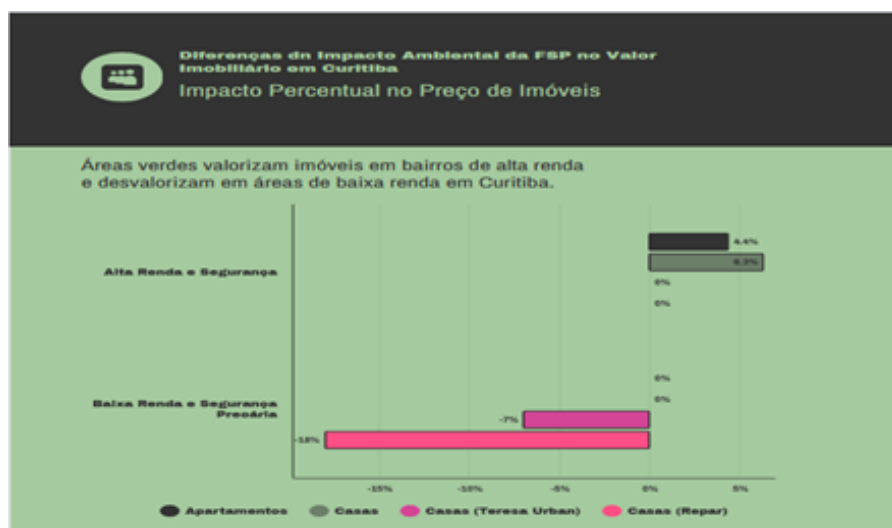
Pesquisas realizadas na capital paranaense demonstraram que a proximidade a áreas verdes urbanas se traduz em valorização efetiva dos imóveis. Verificou-se uma

correlação linear negativa entre o preço das residências e a distância de parques e bosques, sustentando que a amenidade ecológica é um fator de valorização no mercado imobiliário: vale dizer, quanto mais próximo à área verde os imóveis analisados estavam, maior a valorização que obtinham no mercado imobiliário (Panasolo et al., 2020, p. 98).

Destaca-se que Curitiba seguiu em perspectiva de valorização imobiliária, sendo considerada a segunda cidade com maior valorização percentual média por metro quadrado (considerando imóveis urbanos) entre o período compreendido entre setembro de 2023 e setembro de 2024, com crescimento de 16,24% (Albuquerque, 2024, p. 5).

É fundamental notar que o impacto ambiental traduzido em valorização depende do contexto socioeconômico. Em bairros de alta renda e segurança, a valorização é positiva (4,4% a 6,3%); contudo, em regiões de baixa renda e segurança precária, a presença de áreas verdes pode gerar um impacto negativo e significativo nos preços, sendo percebida como ônus em vez de amenidade (Panasolo et al., 2020, p. 98).

Figura 1: constatação da (des)valorização imobiliária na cidade de Curitiba-PR a depender da proximidade do imóvel de uma área verde.



Fonte: PANASOLO et al. (2020).

Organização: autores.

O segundo local, Maricá, é um município do estado do Rio de Janeiro com população atual estimada em cerca de 197 mil habitantes segundo dados da própria prefeitura (Maricá, 2023, s.p), que se beneficia significativamente dos royalties do petróleo, segundo pesquisa realizada pelo Instituto Darci Ribeiro (2022, p. 21). Maricá se destacou por priorizar políticas habitacionais com enfoque social: o foco reside na justiça social e no combate ao déficit habitacional.

A estratégia central da cidade baseou-se na boa aplicação do plano diretor, garantindo que as diretrizes urbanísticas não ficassem restritas ao papel. Para conferir maior eficácia à gestão e permitir um enfoque mais aprofundado nas questões da função social da propriedade, uma medida concreta foi a descentralização da secretaria que fazia a gestão da pauta (Botti e Azeredo, 2023, p. 5). Essa abordagem de integração entre uso

do solo e justiça social alinha Maricá à perspectiva socioambiental da propriedade.

Já em São Paulo, a maior metrópole do país e potência econômica nacional com 11,9 milhões de habitantes segundo o IBGE (2025, s.p), o foco foi a sua estratégia no uso de instrumentos coercitivos e fiscais.

O município desenvolveu um processo de implementação do Parcelamento, Edificação ou Utilização Compulsórios (PEUC) considerado inovador e com caráter político-pedagógico, voltado para o combate à ociosidade imobiliária. Até fevereiro de 2018, foram notificados 1.384 imóveis para cumprimento da função social da propriedade no município (Costa e Santoro, 2019, p. 75). No grupo dos imóveis não utilizados na área central, apenas 91 cumpriram a obrigação de ocupação efetiva do imóvel, representando 15,4% do total notificado para esta tipologia (Costa e Santoro, 2019, p. 77). Aqueles que não cumpriram as exigências no prazo estabelecido estão sujeitos à aplicação do IPTU Progressivo no Tempo (Costa e Santoro, 2019, p. 77-78).

Acontece que a base da efetivação da função social é a aliança entre existência e cumprimento da lei (no caso, o Plano Diretor). Atualmente, quase metade dos municípios brasileiros sequer têm Plano Diretor atualizado conforme a pesquisa mais recente realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- IPEA (Brasil, 2024, p. 44 e 111-115), e os instrumentos previstos nos diplomas legais (como o Estatuto da Cidade) seguem pouco explorados.

Outro obstáculo central está na fragilidade da atuação dos municípios combinada com o excesso de produção legislativa e baixa implementação: uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) constatou que, desde a promulgação da Constituição Federal em 1988, foram editadas 6.782.002 (seis milhões, setecentos e oitenta e duas mil e duas) leis que regem a vida dos brasileiros em geral, sendo, especificamente, 4.628.144 (quatro milhões seiscentos e vinte e oito mil cento e quarenta e quatro) leis municipais distribuídas em todo o território nacional, concluindo que, em média, cada município editou cerca de 831 normas nesse período (IBPT, 2021, p. 4).

Ocorre que, de toda essa carga legislativa produzida, a baixa adesão popular pode levar à baixa implementação da matéria discutida na Casa Legislativa: o Índice de Percepção do Cumprimento da Lei, publicado no segundo semestre de 2015 pela Fundação Getúlio Vargas, apontou que 80% dos brasileiros acreditam ser mais fácil desobedecer do que cumprir a lei no Brasil, e 81% dos brasileiros preferem “dar um jeitinho” ao invés de cumprir a lei (FGV, 2015, p. 20). Logo, a previsão da função social sem uma gestão que efetive, que implemente o cumprimento da norma, é mais uma letra vazia que se torna estatística de descumprimento.

É a própria função social da propriedade que também protege, atualmente, os negócios jurídicos contratados entre particulares (o que demonstra que a integração individual- difuso já é uma realidade legal, ainda que exista resistência humana em aplicá-la na prática). Gehrke e Abreu (2013, p. 781) demonstram que a função social pode ser aplicada como uma dimensão que legitima o uso da propriedade dentro de uma ordem normativa

voltada ao bem-estar coletivo, de modo que ela não seja vista como uma restrição. É por isso que a compreensão da corrente clássica e socioambiental da propriedade se mostram importantes para melhor análise do tema.

A corrente clássica da função social da propriedade tem sua base em fundamentos liberais e individualistas, em que haveria incoerência em associar propriedade com o desenvolvimento sustentável e a preservação do meio ambiente (Carolino, Ormelesi e Vieira, 2023, p. 263). Em contrapartida, a perspectiva da função socioambiental da propriedade representa uma evolução conceitual que questiona essa visão, incorporando a necessidade de preservar o meio ambiente (Carolino, Ormelesi e Vieira, 2023, p. 268-270).

A segunda corrente pode ser observada nas abordagens realizadas por Curitiba (que buscou incentivar economicamente o uso ecologicamente responsável) e por Maricá (que enfatizou a integração da gestão e o uso do solo para a justiça social e habitacional por intermédio do programa Habitar), uma vez que existe nítida associação da função social da propriedade com o princípio da solidariedade na criação de políticas públicas que buscam resolver o problema habitação e da boa interação do ser humano com o ambiente.

As experiências demonstram que, independentemente da estratégia adotada (coerção ou incentivo), a efetividade da função social requer a articulação entre vontade política, capacidade técnica e engajamento social. Observa-se, a título de mapear fatores de sucesso comuns, que cidades bem-sucedidas na implementação da função social são aquelas que conseguiram uma população engajada, que foi incentivada a buscar as consequências positivas (inclusive financeiras, como é o caso da valorização dos imóveis) que tais políticas públicas trariam. Por outro lado, limitações como a resistência cultural e a baixa adesão popular (a falta de comprometimento dos cidadãos com o cumprimento da lei) se apresentam como entraves rotineiros quando se discute o tema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A função social da propriedade é um desafio do ordenamento jurídico, pois exige que o uso da propriedade se ajuste ao interesse coletivo, à justiça social e ao equilíbrio ambiental. O grande obstáculo é a resistência cultural e o imaginário social, que percebem as limitações como ameaças à liberdade econômica ou ao investimento. Essa dificuldade conceitual decorre da tensão entre o ganho financeiro imediato da ociosidade (individual) e o benefício mediato da tutela do meio ambiente (coletivo).

A análise das experiências em Curitiba, Maricá e São Paulo (as três com abordagens complementemente distintas para a implementação do mesmo princípio a) comprovou que a realização prática deste princípio depende menos da existência formal dos instrumentos urbanísticos e mais da articulação entre vontade política, capacidade técnica municipal e engajamento social. Superar a resistência exige mudanças culturais e institucionais, reconfigurando a mentalidade para que o meio ambiente integre a natureza patrimonial. O grande desafio, portanto, é tornar a função social palpável, cotidiana e visível, utilizando fiscalização, incentivos e dispositivos legais que demonstrem os benefícios coletivos do uso

socialmente responsável da propriedade.

REFERÊNCIAS

Albuquerque, Diogo Daniel Bandeira de. **VALORIZAÇÃO IMOBILIÁRIA: EVOLUÇÃO NOS PREÇOS DOS IMÓVEIS URBANOS ENTRE SETEMBRO DE 2023 E SETEMBRO 2024**. CONEPA: Congresso Nacional de Estudantes e Profissionais de Administração, 2024. 15 p. Disponível em: <https://grcmlesydpdcd.objectstorage.sa-saopaulo-1.oci.customer-oci.com/p/OQwcvnO-c63O08Gc2Kv4OTbJttj5ik60dguiDlyyQ0wuo5SWn-jHOLW9wNbylNql/n/grcmlesydpdcd/b/dtysppobjmntbtkp01/o/media/doity/submissoes/artigo-8e42d65294156bac050931e0dfbf96c5cc1757ca9283195766e3f104-arquivo.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2025.

BOTTI, Lucas Ribeiro; AZEREDO, Thatyane Alecrim. **Política habitacional e regularização fundiária plena no município de Maricá (RJ)**. Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas volume 5, 2023. Disponível em: <https://anepecp.org/ojs/index.php/br/article/view/444/200>. Acesso em 04. Out. 2025.

BRASIL. **Código Civil**. In: Vade Mecum Saraiva. 24^a ed. Editora Saraiva. São Paulo, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

BRASIL. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. **Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências**. In: Diário Oficial, Brasília, 10 de julho de 2001. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm. Acesso em 28. nov. 2024.

CAROLINO, Katia; ORMELESI, Vinicius Fernandes; VIEIRA, Ricardo Stanzola. **A função socioambiental da propriedade: um estudo sobre a legislação implementada no município de São Paulo - Brasil**. Revista Eletrônica Direito e Política, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 258–283, 2023. DOI: 10.14210/rdp.v18n2.p258-283. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rdp/article/view/19800>. Acesso em: 8 out. 2025.

COSTA, Fábio Custódio; SANTORO, Paula Freire. **O processo de implementação do Parcelamento, Edificação ou Utilização Compulsórios: o caso dos imóveis não utilizados nos Distritos Centrais de São Paulo (SP)**. Rev. Bras. Estud. Urbanos Reg. 21 (1) • Jan-Apr 2019. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbeur/a/5DsnxrKxFGBdzKbV37XbDtm/?lang=pt>. Acesso em 29. nov. 2024.

Curitiba (Cidade). Lei nº 14.771 de 2015. **Dispõe sobre a revisão do Plano Diretor de Curitiba de acordo com o disposto no art. 40, § 3º, do Estatuto da Cidade, para orientação e controle do desenvolvimento integrado do Município**. Diário Oficial da União. Disponível em: https://mid.curitiba.pr.gov.br/2015/00175701.pdf?utm_. Acesso em: 21 nov. 2025.

FGV- Fundação Getúlio Vargas. Escola de Direito de São Paulo. **Relatório IPCL Brasil**. 2015. 37 p. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/7848dd78->

3fde-4a30-a63c-2b686633973c/content. Acesso em: 21 nov. 2025.

Funari, Armando Palermo; Lui, Lizandro; Ferreira Jr., Carlos Henrique C. **A Agenda Urbana e a Escala Municipal**: elementos para discussão tipológica de municípios: Relatório Institucional. 2025. 234 p. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/483e0089-3fe8-4e1c-b61b-0a88f4327f86/content>. Acesso em: 28 nov. 2025.

GEHRKE, Luís Carlos; WRASSE, Bibiana Maria. **A função social da propriedade sob o paradigma do equilíbrio ambiental como direito fundamental**. Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM, Santa Maria, v. 8, 2013, p. 777-785. DOI: 10.5902/198136948407. Acesso em 10. Set. 2025.

IDR- Instituto Darci Ribeiro. **Maricá: Panorama Socioeconômico**. 2024. 28 p. Disponível em: <https://idr.marica.rj.gov.br/wp-content/uploads/2024/12/Panorama-socioeconomico-de-Marica.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. **QUANTIDADE DE NORMAS EDITADAS NO BRASIL: 33 ANOS DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988**. 2021. 10 p. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2021/10/IBPT-ESTUDOQUANTIDADEDEENORMAS33ANOSDACONSTITUICAO.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2025.

MOROMIZATO, Consuelo Yatsuda; GUERRA, Isabella Franco. **O direito difuso ao meio ambiente ecologicamente equilibrado: Educação, participação e mobilização social na promoção da tutela ambiental**. Revista Internacional Consinter de Direito. Disponível em <https://revistaconsinter.com/index.php/ojs/0509>. Acesso em 02. Out. 2025.

1. OLIVEIRA JÚNIOR, Francisco Dias de; SIQUEIRA, Marcelo Sampaio. Restrições ao direito de propriedade e construir: uma análise à luz das teorias interna e externa. Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas, Bebedouro, v. 7, n. 1, p. 171-200, 2025. Disponível em: <https://portal.unifafibe.com.br/revista/index.php/direitos-sociais-politicas-pub/article/view/531>. Acesso em 10. Set. 2025.

PANASOLO, Alessandro; GALVÃO, Franklin; HIGACHI, Hermes Yukio; OLIVEIRA, Edilson Batista de; OLIVEIRA, Fernando Campos de; WROBLEWSKI, Carlos Augusto; GADDA, Tatiana Maria Cecy; BALBINOT, Camila Fossa. **Áreas verdes urbanas e preços de imóveis em Curitiba, Brasil**. Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais, [S. l.], v. 11, n. 6, p. 86–102, 2020. DOI: 10.6008/CBPC2179-6858.2020.006.0008. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rica/article/view/CBPC2179-6858.2020.006.0008>. Acesso em: 2 out. 2025.

Prefeitura de Curitiba. **População de Curitiba tem leve crescimento em um ano, segundo IBGE**. 2025. Disponível em: <https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/populacao-de-curitiba-tem-leve-crescimento-em-um-ano-segundo-ibge/79114>. Acesso em: 28 nov. 2025.

Prefeitura de Maricá. **Maricá tem crescimento populacional recorde de 54,87%**: Políticas públicas, como os programas Tarifa Zero, moeda social Mumbuca e Passaporte Universitário, impulsionam aumento de quase 70 mil pessoas em 12 anos. 2023. Disponível em: <https://www.marica.rj.gov.br/noticia/marica-tem-crescimento-populacional-recorde-de-5487/?utm>.

Acesso em: 28 nov. 2025.

VARGAS, Juliano; HERSCOVICI, Alain. **A tragédia dos commons revisitada**: uma análise crítica. Blucher Engineering Proceedings, São Paulo, v. 3, n. 4, dez. 2016. Disponível em: <https://pdf.blucher.com.br/engineeringproceedings/1enei/009.pdf>. Acesso em 10. Set. 2025.

IDENTIFICAÇÃO DAS METAS SOCIOAMBIENTAIS PROPOSTAS NOS PLANOS DE GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS QUE IMPLANTARAM A A3P

João Vitor de Aguiar Paulucio¹;

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Alegre, ES.

<https://lattes.cnpq.br/2591250417985273>

Elaine Cristina Gomes da Silva².

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Alegre, ES.

<http://lattes.cnpq.br/1675286065721578>

RESUMO: A Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) é um plano de gestão proposto pelo governo federal brasileiro que tem sido apontado como essencial para o desenvolvimento sustentável das instituições públicas do País. Esse programa visa estimular a revisão de padrões de produção e consumo, exigindo a elaboração de um Plano de Gestão Socioambiental (PGS) pelas instituições da Administração Pública, com o objetivo de nortear suas ações, metas e auxiliar no monitoramento. Este trabalho buscou realizar o levantamento dos Planos de Gestão Socioambiental (PGS), utilizados pelas universidades federais brasileiras que fizeram a adesão da A3P, mapeando as metas utilizadas nesses planos. Para a realização deste estudo, foram analisados os PGS de 24 universidades que fizeram a adesão à A3P. Contudo, o mapeamento foi realizado em apenas 10 universidades, pois as demais não tinham atualizado suas metas para os novos Eixos temáticos. Obteve-se o total de 24 metas distribuídas entre os seis Eixos, sendo o Eixo “Promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços” o que apresentou maior número de metas elaboradas. A meta com maior representatividade se refere a gerenciar os espaços físicos para uma ocupação racional dos ambientes, utilizada por 90% das universidades investigadas.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade. Gestão Pública. Plano de Gestão.

IDENTIFICATION OF THE SOCIO-ENVIRONMENTAL GOALS PROPOSED IN THE MANAGEMENT PLANS OF BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITIES THAT HAVE IMPLEMENTED A3P

ABSTRACT: The Environmental Agenda in Public Administration (A3P) is a management plan proposed by the Brazilian federal government that has been identified as essential for the sustainable development of the country's public institutions. This program aims to encourage the revision of production and consumption patterns, requiring the development of a Socio-Environmental Management Plan (PGS) by public administration institutions, with the objective of guiding their actions and goals and assisting in monitoring. This study

sought to survey the Socio-Environmental Management Plans (PGS) used by Brazilian federal universities that have joined the A3P, mapping the goals used in these plans. To carry out this study, the PGS of 24 universities that joined the A3P were analyzed. However, the mapping was carried out in only 10 universities, as the others had not updated their goals for the new thematic axes. A total of 24 goals were obtained, distributed among the six Axes, with the Axis “Promotion of rationalization and conscious consumption of goods and services” presenting the highest number of goals developed. The most representative goal refers to managing physical spaces for rational occupation of environments, used by 90% of the universities investigated.

KEYWORDS: Sustainability. Public Management. Management Plan.

INTRODUÇÃO

Há anos está sendo buscado o desenvolvimento de ações que proporcionem o desenvolvimento sustentável do planeta, visto que este está passando por diversos desafios referentes às questões ambientais, que são intensificados pelo crescimento da humanidade. Nesse cenário, é evidente a importância do governo e dos órgãos públicos para implementarem medidas relacionadas ao desenvolvimento sustentável, definido como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991), uma vez que são grandes consumidores de recursos naturais e geram grande volume de resíduos, causando impactos ao meio ambiente.

No Brasil, alguns programas têm sido elaborados para contribuir com o desenvolvimento sustentável, destacando-se a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), instituída pela portaria nº 510/2002 pelo Ministério do Meio Ambiente – MMA. A A3P é um programa de Responsabilidade Socioambiental (RSA) do governo federal, de adesão voluntária, sem natureza impositiva e regulatória, e que se destina às três esferas de governo (federal, estadual e municipal) e aos três poderes da república (executivo, legislativo e judiciário). Essa agenda tem como objetivo principal estimular a revisão institucional dos padrões de produção, consumo e logística frente a adoção de novos referenciais de sustentabilidade nas instituições da Administração Pública (MMA, 2017).

No contexto da Administração Pública do Brasil, a A3P é considerada como um catalisador de mudanças para a implementação da gestão socioambiental no setor público, pois consiste em um Plano de gestão que busca promover a responsabilidade socioambiental e integrar critérios de sustentabilidade nas atividades da Administração Pública, sendo um programa de caráter voluntário, destituído de natureza impositiva e regulatória (Reis; Modesto, 2023).

A A3P vem se tornando essencial para a implementação de práticas sustentáveis nas instituições públicas, visto que impulsiona a economia e a alocação eficaz de recursos públicos, ao mesmo tempo que contribui para mitigar os impactos socioambientais

gerados pelas atividades do governo. Ademais, a A3P estimula a adoção de novas formas de produção e consumo, promove a conscientização sobre o combate ao desperdício e capacita a instituição a ser um exemplo para outras (Rosa *et al.*, 2019).

Essa agenda está estruturada em seis Eixos temáticos: uso racional dos recursos naturais e bens públicos, gestão de resíduos sólidos, qualidade de vida no ambiente de trabalho, conscientização e capacitação de servidores, compras públicas sustentáveis e construções sustentáveis (MMA, 2017). Os Eixos temáticos da A3P são fundamentais para a execução do programa, pois oferecem um caminho de gestão para que as instituições públicas implementem práticas sustentáveis em suas atividades e se tornem mais responsáveis com o meio ambiente e a sociedade.

Nessa conjuntura destaca-se as universidades públicas. Considerando o papel dessas instituições de ensino nesse contexto, para Santos *et al.* (2024), elas também estão inseridas nos debates referentes à gestão ambiental, e se apresentam como importantes aliadas na construção de uma cultura ambientalmente sustentável, tanto em seus componentes curriculares, quanto em suas práticas educacionais e administrativas.

Além disso, segundo Silva *et al.* (2016, p. 4), nas universidades “as ações deverão ser avaliadas a fim de atender as práticas sustentáveis baseadas em ações de racionalização e otimização de materiais e recursos utilizados diariamente”. Desse modo, por se tratarem de instituições de ensino superior, devem tomar a dianteira das mudanças de incorporação de novos métodos de trabalho mais sustentáveis e exercerem suas responsabilidades socioambientais. Assim, a adesão à A3P corrobora com o que se espera dessas instituições formadoras de saberes, com a adoção de práticas que tornem a gestão das universidades mais sustentáveis, o que ajuda a moldar cidadãos mais críticos, conscientes e responsáveis (Nascimento *et al.*, 2023).

No entanto, para adesão à A3P é necessário a elaboração de instrumentos que norteiam a organização dos processos internos da instituição. Entre esses instrumentos, está a elaboração de um Plano de Gestão Socioambiental (PGS) da instituição, que é uma ferramenta de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite à organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na administração pública (MMA, 2025).

Este trabalho se fundamentou na relevância da definição das metas determinadas para cada Eixo temático, observando aquelas mais utilizadas pelas universidades, de modo que esse mapeamento possa contribuir com as outras universidades ao atualizarem (ou construírem novos) Planos de Gestão Socioambiental, pois neles são definidas as atividades e projetos prioritários para a implantação da A3P na instituição. Frente ao exposto, este trabalho buscou realizar o levantamento dos Planos de Gestão Socioambiental (PGS), utilizados pelas universidades federais brasileiras que fizeram a adesão da A3P, mapeando as metas utilizadas nesses planos.

OBJETIVO

Este trabalho teve como objetivo principal analisar os Planos de Gestão Socioambiental (PGS) das universidades públicas federais brasileiras que fizeram a adesão da A3P, levantando as metas estabelecidas nesses planos para o alcance dos resultados.

METODOLOGIA

Este estudo classifica-se como exploratório, com abordagens qualitativa e quantitativa. Trata-se, também, de uma pesquisa documental e descritiva, cujos dados e informações para análise foram obtidos por meio de documentos institucionais de universidades federais brasileiras, que fizeram o processo de implantação da A3P.

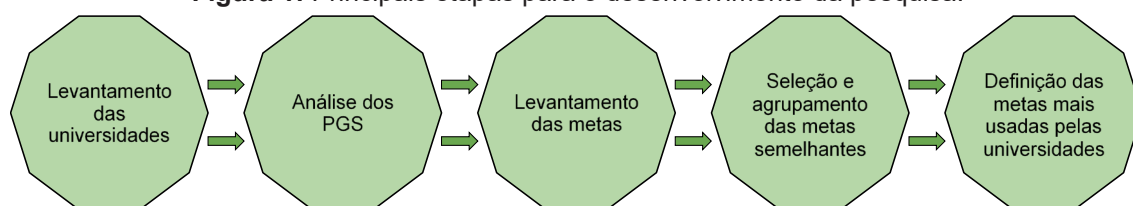
Utilizou-se o banco de registros fornecido pelo Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA) para investigação das universidades federais que fizeram a adesão da A3P. A partir da identificação dessas universidades, foram levantados os Planos de Gestão Socioambiental (PGS) em seus sites, visto que a elaboração e divulgação pública desses documentos são obrigatórias.

Os dados para estudo tratam-se das metas utilizadas pelas universidades federais, em cada um dos seis Eixos temáticos atuais, exigidos na composição dos Planos de Gestão Socioambiental (PGS) pelo MMA. A partir de cada Eixo temático, foram levantadas as metas a serem alcançadas, que estavam classificadas conforme temas dentro de cada Eixo.

Contudo, ao pesquisar os PGS das universidades, constatou-se que essas utilizaram o Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) como Plano de Gestão Socioambiental (PGS), uma vez que a elaboração do PLS é de caráter obrigatório (Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012), os Eixos são semelhantes e o MMA reconhece o PLS como um Plano de Gestão Socioambiental. Segundo o MMA (2025), “no caso de entes federais, a elaboração do Plano de Gestão Socioambiental (PGS) deve coincidir com o Plano de Logística Sustentável (PLS), que pode ser usado alternativamente ao PGS da A3P”. Logo, as instituições não teriam que fazer dois Planos de Gestão, o que desestimularia a adesão da A3P por essas instituições.

Para fins de esclarecimentos, o PLS é uma ferramenta de governança, alinhada com o planejamento estratégico do órgão ou entidade, ou instrumento equivalente, e às leis orçamentárias, que estabelece a estratégia das contratações e da logística no âmbito do órgão ou entidade, considerando objetivos e ações referentes a critérios e a práticas de sustentabilidade, nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural (Brasil, 2021). Os Eixos do PLS foram atualizados em 2021 (Portaria SEGES/ME nº 8.678), permanecendo com a mesma similaridade com os Eixos da A3P. A Figura 1 descreve as principais etapas realizadas para obtenção dos resultados.

Figura 1: Principais etapas para o desenvolvimento da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram identificadas 24 universidades federais que realizaram a adesão à A3P desde 2009. Contudo, a amostra deste estudo limitou-se a 10 universidades, pois observou-se que somente 10 universidades federais utilizaram os Eixos novos, até a data de realização deste estudo. As universidades analisadas foram: Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD); Universidade do Rio Grande (FURG); Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL); Universidade Federal de Catalão (UFCAT); Universidade Federal de Lavras (UFLA); Universidade Federal de Santa Maria - Campus Palmeira das Missões (UFSM-PM); Universidade Federal de Sergipe (UFS); Universidade Federal do Cariri (UFCA); Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

As metas socioambientais obtidas nos Planos de gestão foram agrupadas conforme similaridade de propósito, pois a quantidade total de metas observadas foram 212 e essas se repetiam muitas vezes entre os Planos de gestão. Dessa forma, chegou-se ao total de 24 metas distribuídas entre os seis Eixos novos. A Tabela 1 apresenta, de forma breve, os propósitos destes Eixos, assim como as metas mais utilizadas pelas universidades.

Tabela 1: Metas mais utilizadas pelas universidades nos Eixos novos utilizados no PGS.

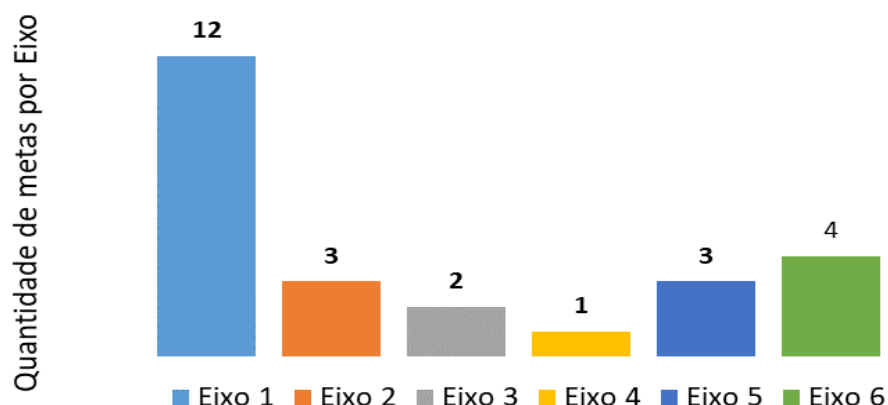
Meta	Total universidades
Eixo 1 - Promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços	
Propósito: Revisão e aprimoramento de logísticas, revisão da política de estoques de materiais, entre outras.	
Redução do consumo de papel	3
Reduzir o consumo de água	7
Reduzir a emissão de gases de efeito estufa gerada pelos combustíveis fósseis	5
Geração de energia solar ou outras fontes de energias renováveis	3
Reduzir o consumo de energia elétrica	8
Diminuir o consumo de copos descartáveis	6
Eliminar/diminuir o consumo de toner e cartuchos	3
Redução do consumo de papel	6
Ampliar a destinação de materiais subutilizados	3
Aprimorar a gestão de resíduos	3
Aumentar a realização da logística reversa	2

Elaborar/atualizar o plano de gerenciamento de resíduos sólidos (PGRS) da universidade	2
Eixo 2 - Racionalização da ocupação dos espaços físicos	
Propósito: Gerir os espaços físicos, buscando a ocupação racional dos ambientes.	
Gerenciar os espaços físicos visando a ocupação racional dos ambientes	9
Identificar locais que não possibilitam a acessibilidade à pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida	4
Eixo 3 - Identificação dos objetos de menor impacto ambiental	
Propósito: Escolha de produtos e serviços que acarretem a menor modificação adversa no ambiente.	
Aplicar critérios sustentáveis em todos os processos da instituição	5
Realizar compras e contratações utilizando práticas sustentáveis	5
Eixo 4 - Fomento à inovação no mercado	
Propósito: Alavancar possibilidades de inovações modernas.	
Estabelecer critérios que atendam requisitos de sustentabilidade	3
Eixo 5 - Inclusão dos negócios de impacto nas contratações públicas	
Propósito: Estimular os empreendimentos com efeitos positivos para a regeneração, restauração e renovação dos recursos naturais.	
Estimular o desenvolvimento da comunidade e da região	3
Incluir critérios de inovação e impacto nas contratações para impulsionar empresas com foco social e ambiental	3
Realizar a doação de materiais inservíveis, quando houver estoque no almoxarifado	3
Eixo 6 - Divulgação, conscientização e capacitação acerca da logística sustentável	
Propósito: Campanhas, palestras e exposições para a conscientização e mobilização dos servidores.	
Organizar processos formativos para compras sustentáveis da Universidade	5
Realizar eventos sobre logística sustentável	4
Divulgar as boas práticas de sustentabilidade implementadas na instituição	4
Divulgar/Realizar campanhas sobre educação ambiental	7
Fonte: Elaborado pelos autores.	

Considerações gerais sobre as metas dos Eixos

A partir da definição dessas metas, as universidades elaboraram os indicadores socioambientais, que são as definições de ações específicas que as universidades deverão realizar para alcançar a sua respectiva meta. São ferramentas importantes para avaliar a implementação dos Eixos temáticos da A3P, auxiliando no monitoramento e aperfeiçoamento das ações de sustentabilidade realizadas na instituição. A Figura 2 apresenta a distribuição quantitativa das metas dos PGS por Eixo.

Figura 2: Distribuição quantitativa das metas por Eixo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Eixo 1 apresentou o maior número de metas (doze). A meta mais utilizada neste Eixo está relacionada à redução do consumo de energia elétrica, seguida da meta de redução do consumo de água, sendo utilizadas por 80% e 70% das universidades, respectivamente. As metas menos utilizadas pelas universidades nesse Eixo foram sobre o aumento da logística reversa e elaboração dos planos de gerenciamento de resíduos sólidos, ambas utilizadas por apenas 20% das universidades. Nesse cenário, Braga (2021) afirma que o setor público é um dos segmentos que mais consomem produtos e serviços do mercado, e deve servir de exemplo, buscando preservar o meio ambiente e difundir as políticas ambientais.

O Eixo 4, Fomento à inovação no mercado, foi o que teve menos metas (uma). Essa meta foi utilizada apenas por 30% das universidades. Acredita-se que esse eixo possui menos metas em razão de ser um eixo novo, atualizado em 2021, apresentando igual importância com as demais metas.

De modo geral nos diferentes eixos, as metas mais utilizadas em todos os PGS analisados, foram: reduzir o consumo de energia elétrica e de água; divulgar e realizar campanhas sobre educação ambiental; redução do consumo de papel e de copos descartáveis e a meta sobre o gerenciamento dos espaços físicos (Eixo 2), que foi identificada em 90% dos planos.

O consumo de água e energia elétrica continua sendo um desafio para as instituições públicas, especialmente as que possuem instalações antigas em seus prédios. Corroborando com tal situação, Santos *et al.* (2024) afirma que as universidades podem ser consideradas como “pequenas cidades”, tendo em vista a sua rotina e a quantidade de pessoas que circulam diariamente nessas instituições. Dessa forma, são responsáveis por gerar uma grande quantidade de resíduos e utilizar muitos recursos naturais (água, energia, papel, etc.), causando impactos ao meio ambiente.

A respeito da utilização dessas metas, convém destacar a importância da funcionalidade da A3P, que está no papel estratégico da Administração Pública na

regulamentação e indução de novos referenciais de produção e consumo, orientados para o desenvolvimento sustentável, considerando que o Governo é um grande consumidor de recursos naturais, bens e serviços e também grande gerador de resíduos sólidos (Brasil, 2012).

As metas têm papel fundamental na elaboração do PGS, pois por meio delas as instituições podem melhorar suas atividades que impactam negativamente o meio ambiente, e colaborar com o próprio desenvolvimento sustentável, corroborando com os propósitos pelos quais a A3P foi criada no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que o documento utilizado como Plano de Gestão Socioambiental (PGS) por todas as 24 universidades federais investigadas foi o Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS), em razão da similaridade de Eixos, sendo permitido pelo MMA. Contudo, as metas levantadas foram de 10 universidades, pois as demais ainda não tinham atualizado os Eixos.

O Eixo com a maior quantidade de metas foi o Eixo 1 (Promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços), com 5 e 12, respectivamente. A meta mais utilizada nesse Eixo foi “Reduzir o consumo de energia elétrica”, usada por 80% das universidades. As metas menos utilizadas neste Eixo foram “Aumentar a realização da logística reversa” e “Elaborar/atualizar o plano de gerenciamento de resíduos sólidos”, ambas presentes em somente 20% das universidades.

O Eixo com menor número de metas foi o Eixo 4 (Fomento à inovação no mercado) com apenas uma meta dentro do único tema de compras, sendo ela “Estabelecer critérios que atendam aos requisitos de sustentabilidade”, utilizada por 30% das universidades.

De maneira geral, as metas mais frequentes foram: Gerenciar os espaços físicos visando a ocupação racional dos ambientes; reduzir o consumo de energia elétrica; reduzir o consumo de água; divulgar e realizar campanhas sobre educação ambiental; redução do consumo de papel; e diminuir o consumo de copos descartáveis.

REFERÊNCIAS

BRAGA, C. Compras públicas sustentáveis: uma proposta à Fundação Joaquim Nabuco. **Revista dos Mestrados Profissionais**, [s. l.], v.1, n.1, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/137/195>. Acesso em: ago. 2025.

BRASIL. **Portaria SEGES/ME Nº 8.678, de 19 de julho de 2021**. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em: set. 2025.

_____. **Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012**. Regulamenta o art. 3º da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção

do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 06 jun. 2012. CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (MMA). **Cartilha A3P: Gestão Socioambiental nas Universidades Públicas**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/>. Acesso em: ago. 2025.

_____. **Passo a passo para implementar a A3P**. Brasília, DF, 2025. Disponível em: <http://a3p.mma.gov.br/passo-a-passo-para-implantar-a-a3p/#>. Acesso em: set. 2025.

NASCIMENTO, A. L. M., SILVA, J. B. C., MELO, F. J. C., PINTO, P. A. L. A. Percepções e práticas sustentáveis adotadas pelos servidores de um centro acadêmico de uma instituição pública de ensino superior. **Revista RMP**, [s. l.], v.12, n.1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51359/2317-0115.2023.254404>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/254404>. Acesso em: set. 2025.

REIS, R.; MODESTO, M. Políticas públicas ambientais: uma análise das ações socioambientais adotadas em uma instituição federal de ensino superior baseada em indicadores da agenda ambiental na administração pública (A3P). **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 12, n. 6, 2023. DOI: 10.33448/rsd-v12i6.41982. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/41982>. Acesso em: out. 2025.

ROSA, L.; GOMES, C.; BARBIERI, L.; RODRIGUES, M. M.; KNEIPP, J. AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A3P: UMA ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA / RS. **Revista GESTO**, Santo Ângelo, v. 7, n. 1, p. 51-64, 2019. DOI: 10.31512/gesto.v7i1.2952. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/331910623_AGENDA_AMBIENTAL_NA_ADMINISTRACAO_PUBLICA_A3P_UMA_ANALISE_NA_UNIVERSIDADE_FEDERAL_DE_SANTA_MARIA_RS. Acesso em: out. 2025.

SANTOS, A. N.; BRASIL, M. V. O.; SUMIYA, L. A.; BRELAZ, G. Gestão ambiental sustentável em uma universidade pública federal sob a perspectiva do UI GreenMetric. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 1-37, 2024. DOI: 10.5585/2024.23013. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/geas/article/view/23013>. Acesso em: set. 2025.

SILVA, M. S; OMENA, A. C. C.; SILVA, M. J. G.; CAVALCANTE, M. C. G. Sustentabilidade e Logística Reversa: Um Desafio para a Universidade Federal de Alagoas. In: **I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública**, 2016, Curitiba. Eixo temático 3 - Práticas de Gestão Sustentáveis, 2016. p. 1-12.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO SOCIAL

PLANO DE INOVAÇÃO SOCIAL: O ACESSO DE IMIGRANTES AO MERCADO DE TRABALHO FORMAL EM FLORIANÓPOLIS

Carine Maria Borges da Silveira¹;

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina.

<https://lattes.cnpq.br/2338108381724844>

Jaskennyi Cabin²;

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina.

<http://lattes.cnpq.br/6456126474559787>

Railane Souza de Jesus³.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina.

<http://lattes.cnpq.br/4381261412998136>

RESUMO: O presente Plano de Inovação Social aborda os desafios enfrentados por imigrantes na inserção no mercado de trabalho formal em Florianópolis, evidenciando a discrepância entre a legislação brasileira, que garante direitos de inclusão laboral, e a realidade de exclusão vivida por essa população. Apesar de muitos possuírem formação técnica e superior, barreiras como a não validação de diplomas, dificuldades com o idioma e ausência de políticas públicas eficazes resultam em subutilização da mão de obra qualificada, precarização das condições de trabalho e maior vulnerabilidade social. A pesquisa, de natureza aplicada, descritiva e qualitativa, utilizou procedimentos bibliográficos e documentais, além de dados fornecidos pela Pastoral do Migrante. Os resultados confirmam desigualdades estruturais, intensificadas por marcadores sociais como raça e gênero. Como proposta de inovação social, sugere-se a criação de um Teste de Competências Profissionais e Técnicas, em parceria com instituições de ensino e órgãos públicos, visando certificar habilidades de migrantes qualificados enquanto aguardam a validação de seus diplomas. Essa certificação, legitimada pela Prefeitura, busca ampliar as oportunidades de emprego formal, promover inclusão social e reduzir a desigualdade no acesso ao trabalho digno.

PALAVRAS-CHAVE: Imigração. Inclusão social. Certificação profissional.

SOCIAL INNOVATION PLAN: IMMIGRANTS' ACCESS TO THE FORMAL LABOR MARKET IN FLORIANÓPOLIS

ABSTRACT: This Social Innovation Plan addresses the challenges faced by immigrants in entering the formal labor market in Florianopolis, highlighting the discrepancy between Brazilian legislation, which guarantees labor inclusion rights, and the reality of exclusion experienced by this population. Although many have technical and higher education, barriers such as non-validation of diplomas, difficulties with the language and lack of effective public

policies result in underutilization of skilled labor, precarious working conditions and greater social vulnerability. The research, applied, descriptive and qualitative, used bibliographic and documentary procedures, as well as data provided by the Migrant Ministry. The results confirm structural inequalities, intensified by social markers such as race and gender. As a proposal for social innovation, it is suggested the creation of a Test of Professional and Technical Skills, in partnership with institutions.

KEYWORDS: Immigration. Social inclusion. Professional certification.

INTRODUÇÃO

Ao usar a lógica simplificada de “colônia de exploração” e “colônia de povoamento”, pode-se dizer que o estado de Santa Catarina foi colonizado sob a segunda perspectiva (Carola, 2010). Enquanto a economia do café predominava no sudeste brasileiro, o sul foi responsável pela subsistência do país através da pecuária do gado bovino. Um aspecto importante a se considerar é a mão de obra utilizada na economia pecuária. Enquanto pessoas escravizadas eram direcionadas ao Ciclo do Café, o sul precisou atrair imigrantes europeus com a promessa utópica de trabalho digno, construção de um “novo mundo” e uma “nova sociedade” (Cardoso, 1960; Carola, 2010).

O tema de imigração no Brasil possui como respaldo constitucional mais antigo o Decreto no 24.258, de 16 de maio de 1934, o qual regula a entrada de imigrantes estrangeiros no país. Sem fazer nenhuma distinção de nacionalidade ou contexto da necessidade de imigração, o Decreto limita a definição de imigrante como: “[...] todo estrangeiro que pretenda permanecer [no Brasil] por mais de trinta dias, com o intuito de exercer a sua atividade em qualquer profissão lícita e, lucrativa [...]” (Brasil, 1934). Ademais, o texto segue detalhando as condições de trabalho que um imigrante deve inserir-se.

Anos mais tarde, o Brasil sanciona a Lei no 13.445, de 24 de maio de 2017, conhecida como “Lei do Migrante”, na qual confirma “imigrante” como: “pessoa nacional de outro país ou apátrida que trabalha ou reside e se estabelece temporária ou definitivamente no Brasil” (Brasil, 2017). Ressalta-se que, a legislação mencionada não trata apenas de direitos e deveres de imigrantes, mas também de emigrantes, visitantes, apátridas, entre outros movimentos de migração.

Ao comparar o Decreto de 1934 com a Lei de 2017, evidencia-se que a questão imigratória deixou de ser interligada exclusivamente ao trabalho remunerado e passou a ser amparada por princípios e garantias de universalidade, indivisibilidade e interdependência dos direitos humanos.

Por um lado, em 1934, estabelecia-se apenas procedimentos a serem realizados em diversas situações e obrigações do imigrante. Já em 2017, apresentou-se não apenas os deveres e procedimentos, mas também os direitos e garantias de um cidadão imigrante, tais como: “repúdio e prevenção à xenofobia, ao racismo e a quaisquer formas de discriminação”; “não criminalização da migração”; “promoção de entrada regular e de regularização documental” e “inclusão social, laboral e produtiva do migrante por meio de

políticas públicas” (Brasil, 2017).

A partir de dados estatísticos disponibilizados pelo Observatório das Migrações Internacionais (OBMigra), tem-se que o número de imigrantes no Brasil ultrapassou 1,3 milhão de pessoas em 2023, o que representa cerca de 0,6% da população brasileira. A reportagem de Rodrigues (2024) complementa a informação destacando que, entre os imigrantes que vivem no Brasil, 67,4% estão fora do mercado de trabalho.

A jornalista segue conectando a informação com a Lei no 13.445 de 2017, enfatizando que mesmo assegurados por lei, a situação da população imigrante é precária no mercado de trabalho formal.

Pessoas refugiadas têm somente 30% das chances de um brasileiro de conseguir uma vaga de emprego formal no Brasil, ou seja, explicitamente há uma grande desigualdade. Sem renda, estas pessoas que já estão em situação de vulnerabilidade, tornam-se ainda mais alvo de todas as formas de exploração (Medeiros [2024 *apud* Rodrigues, 2024, p. 3]).

Considerando que a formação social de Santa Catarina ocorreu sob a promessa de emprego digno e oportunidade de desenvolvimento para imigrantes, e tendo em vista que a legislação brasileira preza pelos direitos e bem-estar da população imigrante, observa-se uma discrepância entre tais premissas e a realidade vivida por esses sujeitos, conforme revelam dados estatísticos. Diante do exposto, o presente plano de inovação social visa enfrentar o problema relacionado à empregabilidade entre imigrantes na cidade de Florianópolis.

OBJETIVO

Desenvolver um processo de certificação profissional para migrantes qualificados na cidade, visando facilitar sua inserção no mercado de trabalho formal e a melhoria de sua qualidade de vida. Para alcançar tal finalidade, o trabalho iniciará pela identificação das áreas profissionais de maior demanda e concentração de migrantes qualificados junto a organizações da sociedade civil e órgãos públicos. Em seguida, buscará o estabelecimento de parcerias interinstitucionais (com a Universidade Federal de Santa Catarina, o Instituto Federal de Santa Catarina, a Universidade do Estado de Santa Catarina, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) para a construção participativa dos critérios de certificação.

METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser classificada, em relação aos seus procedimentos, como uma pesquisa bibliográfica e documental. No que diz respeito ao primeiro, Gil (2008) define-o como uma exploração de conteúdos já elaborados, principalmente de fontes como livros e artigos científicos; o autor segue discorrendo sobre as vantagens da pesquisa bibliográfica, mencionando que este procedimento facilita ao investigador explorar uma amplitude de informações já estudadas por terceiros. A pesquisa documental recebe a mesma definição da pesquisa bibliográfica, a única diferença entre ambas está na origem das fontes utilizadas

para estudo. Os documentos utilizados em uma pesquisa de procedimento documental podem ser de primeira mão — quando não passaram por nenhum tipo de análise prévia; ou de segunda mão — os quais já receberam algum tipo de análise anteriormente.

No tocante ao objetivo, esta pesquisa é categorizada como descritiva. Gil (2008) define este delineamento como a descrição de aspectos de um determinado grupo ou fenômeno, podendo cobrir também a identificação de relações entre variáveis. A pesquisa descritiva é comumente usada por pesquisadores sociais e solicitada por empresas comerciais, pois preocupa-se com a atuação prática. Quanto à natureza da pesquisa, esta é enquadrada como aplicada. Gil (2008) diz que a pesquisa aplicada é pautada, fundamentalmente, no interesse pela aplicação, utilização e consequências em um contexto imediato real. Definição que desperta interesse no ramo organizacional.

Em relação à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Gil (2008), possui o propósito de entender melhor o problema e estudar com profundidade uma temática. O caso específico tratado neste estudo restringe-se a Florianópolis - Santa Catarina, os dados foram coletados e analisados entre os meses de abril e julho de 2025.

Considerando a abordagem qualitativa da presente pesquisa, o procedimento para análise de dados utilizado é a análise de conteúdo. Berelson (1952, p. 13 *apud* Gil, 2008, p 152) conceitua este processo como uma técnica de interpretação de comunicações, feita através de uma descrição objetiva e sistemática.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

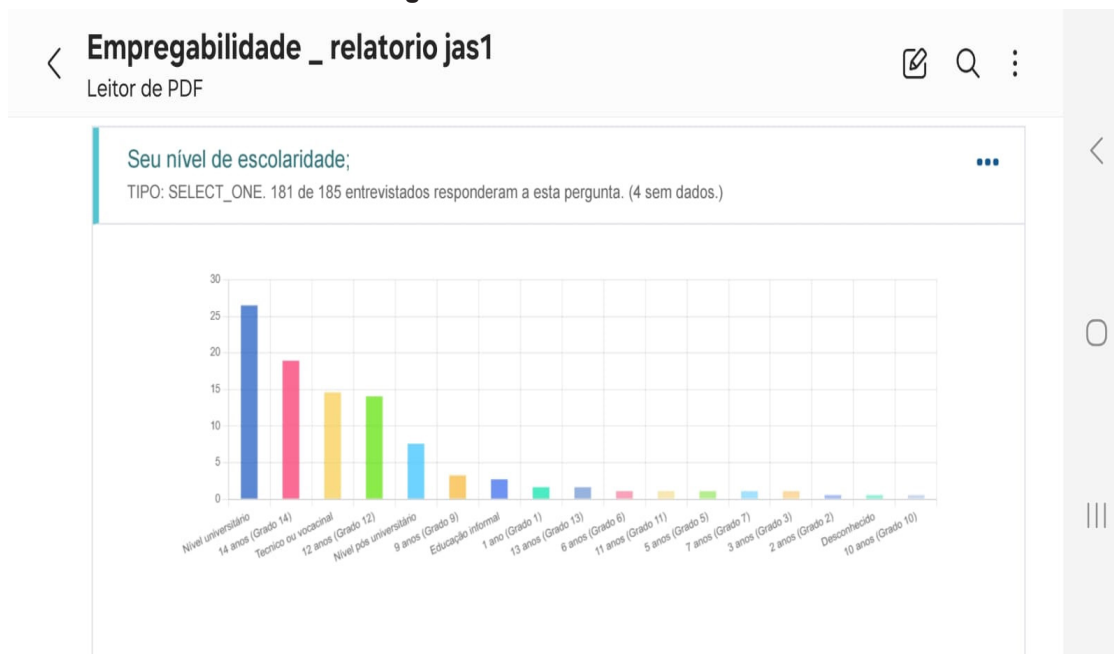
Conforme citado anteriormente, o cenário nacional é marcado por uma significativa desigualdade no acesso ao emprego formal para a população imigrante. Segundo dados obtidos através da Pastoral do Migrante de Santa Catarina — Missão Scalabrini, a realidade nacional converge com a da região de Florianópolis. A Pastoral do Migrante forneceu informações cruciais para a análise do contexto local, identificando o perfil demográfico e as barreiras enfrentadas pelos imigrantes. A pesquisa abrangeu participantes dos gêneros feminino e masculino, de diversas nacionalidades e diferentes estados civis.

[...]114 mulheres, o que corresponde a 61,62% e 70 homens que corresponde a 37,84%. Na liderança de nacionalidade temos venezuelanos, cubanos, argentinos e haitianos. Contando com 124 solteiros que corresponde a 67,03%, 50 casados que corresponde a 27,03%, 9 divorciados correspondendo a 4,86%, 2 viúvos correspondendo a 1,08% (Obtido através de relatório da Pastoral do Migrante, 2025).

Apesar de muitos migrantes possuírem níveis de escolaridade médios e superiores, uma parcela significativa encontra dificuldades para acessar vagas de trabalho compatíveis com sua qualificação. Os dados levantados (Figura 1) revelam que muitos imigrantes atendidos possuem formação técnica ou universitária em seus países de origem, mas enfrentam barreiras como a não validação de diplomas, o desconhecimento do idioma português e a escassez de políticas públicas de inclusão profissional. Essa desconexão

entre o perfil escolar dos migrantes e as vagas ofertadas no mercado local evidencia um problema estrutural de subutilização de mão de obra qualificada. Como resultado, muitos acabam sendo inseridos em atividades informais e de baixa remuneração, o que agrava sua vulnerabilidade social e limita seu processo de integração socioeconômica em Florianópolis.

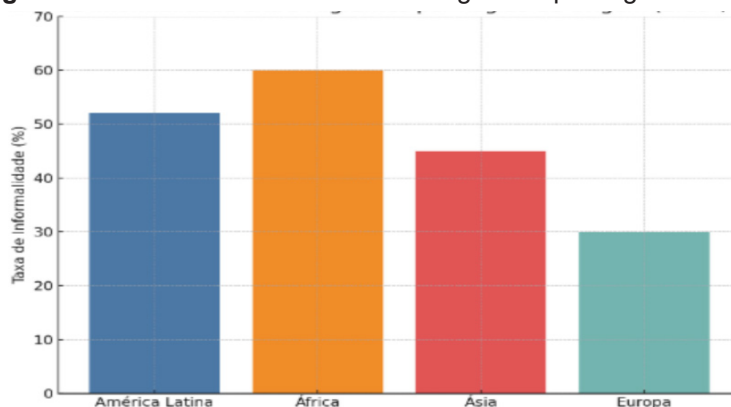
Figura 1: nível de escolaridade



Fonte: Pastoral do Migrante de Santa Catarina — Missão Scalabrini (2025).

A interseccionalidade entre raça e *status* migratório evidencia como o racismo e a xenofobia se cruzam, criando um cenário de desigualdade ainda mais severo. Sabe-se que migrantes negros enfrentam mais dificuldades para serem contratados (Figura 2) e, quando empregados, recebem salários menores em comparação a outros grupos migrantes e à população brasileira branca. Mulheres negras migrantes sofrem ainda mais, sendo frequentemente direcionadas para empregos precários no trabalho doméstico e na construção civil, setores marcados por baixa remuneração e direitos trabalhistas frágeis.

Figura 2: taxa de informalidade entre migrantes por região de origem



Fonte: Pastoral do Migrante de Santa Catarina — Missão Scalabrini (2025).

A partir dos dados descritos, foi possível aprofundar o tema e conhecer melhor a relação entre imigrantes e o mercado de trabalho formal em Florianópolis. Dentre as inúmeras causas que dificultam o acesso de imigrantes ao trabalho digno e estável, optou-se por enfrentar o não reconhecimento de competências profissionais. Esta raiz do problema relacionado ao acesso de imigrantes ao mercado de trabalho formal impede o trabalho e vida digna, dado que, inúmeras pessoas imigradas dependem de um longo processo de validação do currículo de graduação para que, apenas então, tenham suas competências reconhecidas entre empregadores e empresários. A Figura 3 ilustra a árvore de problemas criada para este plano de inovação social.

Figura 3: árvore do problema “Acesso de imigrantes ao mercado de trabalho formal em Florianópolis”



Fonte: elaborada pelas autoras (2025).

A discussão destes resultados levou à decisão de focar a inovação social no não reconhecimento de competências profissionais, propondo um Teste de Competências Profissionais e Técnicas como solução provisória e paralela ao longo processo de validação de diplomas.

Como parceiros da inovação social proposta, é possível segmentá-los em duas categorias, sendo elas: iniciativas de inovação social, e atores de suporte. Considerando que as iniciativas de inovação social são descritas como atores que estão “na linha de

frente” do enfrentamento de um problema social, ao aplicar o conceito no presente plano, temos as seguintes iniciativas de inovação social (Aguiar; Moreira, 2021):

- a) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC);
- b) Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC);
- c) Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC);
- d) Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI);
- e) Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC);
- f) Pastoral do Migrante de Santa Catarina — Missão Scalabrini.

Seguindo com a descrição dos atores de suporte no enfrentamento de um problema social, tem-se que, estes são responsáveis por fortalecer as iniciativas de inovação social, “atuando nos bastidores” (Aguiar; Moreira, 2021). Contextualizando no presente plano de inovação social, apresenta-se o seguinte ator de suporte:

- a) Prefeitura Municipal de Florianópolis, através da Secretaria de Turismo, Desenvolvimento Econômico e Inovação (SDECT).

Considerando as potenciais contribuições que cada instituição pode oferecer para o projeto, e alinhando-as aos recursos necessários, tem-se que:

Para suprir a necessidade de ambiente físico para as aplicações dos testes, fiscais para as aplicações, professores qualificados para a elaboração e avaliação dos testes, relaciona-se aqui as instituições de ensino previamente mencionadas: UFSC, UDESC, IFSC, SENAI e SENAC. Sabendo que estas instituições possuem salas de aula e diversos espaços multiuso equipados para a aplicação de provas, os mesmos espaços podem ser alocados como ambiente físico para os testes ocorrerem. Os professores especialistas que trabalham nestas instituições de ensino serão essenciais para a elaboração e correção dos testes, sendo selecionados por meio de editais para trabalho voluntário. Por fim, sugere-se que os fiscais de realização dos testes sejam servidores técnicos efetivos nas próprias instituições de ensino, ou, alunos matriculados nestas instituições, selecionados através de edital para trabalho voluntário.

A contribuição das instituições de ensino mencionadas pode variar de acordo com a natureza dos cursos que oferecem. Considerando que a UFSC e a UDESC fornecem cursos de graduação a nível de bacharelado e licenciatura, estas instituições podem aplicar testes para os referidos níveis. Enquanto o IFSC, SENAI e SENAC podem ser responsáveis por testes a nível tecnólogo, pois é o grau ofertado nessas instituições.

Em relação à necessidade de recursos financeiros e propagação legitimada do projeto entre os empregadores e empresários da cidade de Florianópolis, atribui-se o potencial de contribuição à Prefeitura Municipal de Florianópolis através da SDECT. O apoio financeiro faz-se necessário para a impressão de provas escritas e para a compra de outros diversos materiais para a realização de testes para habilidades práticas. Quanto à legitimação que a SDECT pode oferecer, é essencial para o resultado positivo do projeto. A Prefeitura pode validar legalmente a continuação do projeto, incentivando empresários e contratantes da cidade de Florianópolis.

Necessita-se também da divulgação desta oportunidade entre os imigrantes residentes de Florianópolis, recurso este, designado à Pastoral do Migrante de Santa Catarina. A Pastoral do Migrante é um ambiente em que imigrantes recém-chegados na cidade dirigem-se para buscar informações sobre como proceder com a vida na capital catarinense. Por isso, é conveniente que a organização dissemine a oportunidade dos testes de competência profissional, para que estes imigrantes mantenham-se empregados e estabilizados durante a espera para validação do diploma acadêmico e de outros documentos.

Na prática, o processo é idealizado da seguinte maneira: uma pessoa emigrada chega em Florianópolis e busca contato com a Pastoral do Migrante de Santa Catarina (ou com outros órgãos que auxiliem na permanência de imigrantes na cidade). Caso deseje validar o seu diploma acadêmico, é informado que pode realizar um “Teste de Competências Profissionais e Técnicas” enquanto aguarda o processo de autenticação do diploma. Se interessado, o imigrante informa sua formação/profissão no país de origem - usaremos uma pessoa formada em engenharia para fins ilustrativos - e assim, negocia-se uma data para que o engenheiro possa realizar seu teste. O engenheiro imigrante irá se dirigir à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no dia indicado e realizará um teste teórico sobre conhecimentos e técnicas em engenharia. A avaliação deste teste não representa um ranqueamento de profissionais, mas sim, uma nota numérica a fim de mensurar quantitativamente o conhecimento científico e profissional daquela pessoa. Emite-se um certificado para o imigrante, declarando sua aptidão e conhecimento para trabalhar como engenheiro. Este certificado será legitimado pela Prefeitura de Florianópolis, e os empregadores da região estarão cientes da veracidade do teste realizado. Espera-se que aquele engenheiro que realizou o teste de competências possa ser inserido em um emprego digno e estável na sua área de formação e execute tarefas mais técnicas, para que, quando a validação do seu diploma acadêmico for aprovada, ele possa ser promovido dentro da empresa.

Em suma, a ideia de aplicação dos testes tem como base a longa demora do reconhecimento de diplomas acadêmicos. Demora esta, que faz com que imigrantes se insiram em empregos instáveis, distantes de sua área de formação científica. A ideia dos testes de competências profissionais visa ocorrer de maneira mais rápida e paralela ao processo de validação do diploma de graduação, jamais substituí-lo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Tayze Cristine Araujo; MOREIRA, Vinicius Farias. **Papéis dos atores institucionais no ecossistema de negócios tecnológicos de impacto social**: evidências de Campina Grande - PB. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 38, n. 113, p. 283-297, mar. 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/1334/133475549016/html> . Acesso em: 04 out. 2025.

BRASIL. Constituição (1934). **Decreto no 24.258, de 16 de maio de 1934**. Aprova o regulamento da entrada de estrangeiros em território nacional. Decreto No 24.258, de 16

de Maio de 1934. 1. ed. Rio de Janeiro: Diário Oficial da União, 11 jun. 1934. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-24258-16-maio-1934-557864-publicacaooriginal-78583-pe.html> . Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. Constituição (2017). **Lei no 13445, de 24 de maio de 2017**. Institui a Lei de Migração.. Brasília: Diário Oficial da União, 25 maio 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13445.htm . Acesso em: 29 abr. 2025.

CARDOSO, Fernando Henrique. **O Negro e o Desenvolvimento Econômico e Social de Florianópolis**: algumas características da colonização portuguesa no brasil meridional. In: CARDOSO, Fernando Henrique; IANNI, Octávio. *Côr e Mobilidade Social em Florianópolis: aspectos das relações entre negros e brancos numa comunidade do brasil meridional*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1960. Cap. 1. p. 3-10. Disponível em: <https://bdor.sibi.ufrj.br/bitstream/doc/355/1/307%20PDF%20-%20OCR%20-%20RED.pdf> . Acesso em: 01 maio 2025.

CAROLA, Carlos Renato. **Natureza admirada, natureza devastada**: história e historiografia da colonização de Santa Catarina. *Varia Historia*, [S.L.], v. 26, n. 44, p. 547-572, dez. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-87752010000200011>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/vh/a/vqhTDFL7XFkpvsryD9BP7pp/?lang=pt> . Acesso em: 01 maio 2025.

CAVALCANTI, L; OLIVEIRA, T.; SILVA, S. L. **Relatório Anual OBMigra 2023 - OBMigra 10 anos**: Pesquisa, Dados e Contribuições para Políticas.Série Migrações. Observatório das Migrações Internacionais; Ministério da Justiça e Segurança Pública/ Conselho Nacional de Imigração e Coordenação Geral de Imigração Laboral. Brasília, DF: OBMigra, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008. 200 p.

RODRIGUES, Franciele. **No Brasil, maioria dos imigrantes está fora do mercado de trabalho, identifica estudo**. Brasil de Fato. Londrina, p. 1-5. maio 2024. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2024/05/14/no-brasil-maioria-dos-imigrantes-esta-fora-do-mercado-de-trabalho-identifica-estudo/> . Acesso em: 02 maio 2025.

RISCOS PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO PÓS-PANDEMIA E AS IMPLICAÇÕES DA NR-1 NA GESTÃO DA SAÚDE MENTAL

Larissa Chaves¹.

Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Ponta Grossa, Paraná.

<https://lattes.cnpq.br/8084561117107740>

RESUMO: O presente estudo analisa os riscos psicossociais no ambiente de trabalho no contexto pós-pandemia, à luz da atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que introduz o gerenciamento de riscos psicossociais como parte do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, foi desenvolvida com colaboradores administrativos de uma empresa do ramo de infraestrutura que optou por permanecer anônima. O objetivo é compreender como os trabalhadores percebem fatores de estresse, sobrecarga e sintomas de burnout, bem como avaliar a efetividade das ações voltadas à saúde mental no trabalho. Os resultados evidenciam a presença significativa de sobrecarga e sintomas de estresse, mas também reconhecimento de esforços institucionais para promover bem-estar psicológico. O estudo reforça a importância de práticas organizacionais alinhadas às novas exigências da NR-1 e às diretrizes internacionais de saúde ocupacional.

PALAVRAS-CHAVE: Saúde mental no trabalho. Riscos psicossociais. NR-1.

PSYCHOSOCIAL RISKS AT WORK IN THE POST-PANDEMIC PERIOD AND THE IMPLICATIONS OF NR-1 IN MENTAL HEALTH MANAGEMENT

ABSTRACT: This study analyzes psychosocial risks in the workplace in the post-pandemic context, considering the updated Regulatory Standard No. 1 (NR-1), which introduces psychosocial risk management as part of the Risk Management Program (RMP). The qualitative and exploratory research was conducted with administrative staff from an infrastructure company that chose to remain anonymous. The objective is to understand how workers perceive stress factors, overload, and burnout symptoms, as well as to evaluate the effectiveness of mental health initiatives at work. The results highlight the significant presence of overload and stress symptoms, but also acknowledge institutional efforts to promote psychological well-being. The study reinforces the importance of organizational practices aligned with the new requirements of NR-1 and international occupational health guidelines.

KEYWORDS: Mental health at work. Psychosocial risks. NR-1.

INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 (2020–2022) transformou profundamente as relações de trabalho. O home office emergiu como solução imediata, mas trouxe consequências como isolamento social, aumento da carga de trabalho e esgotamento emocional (Ramos; Moreira, 2022). Com o retorno presencial, surgiram novos desafios: readaptação, pressão por resultados e desequilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Em paralelo, a legislação trabalhista brasileira evoluiu. A Portaria MTE nº 1.419/2024 revisou a NR-1, incluindo a exigência de identificar e avaliar riscos psicossociais no PGR (BRASIL, 2024). Essa mudança alinha o país às recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2021) e da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), que reconhecem a saúde mental como dimensão essencial da segurança ocupacional.

Este estudo busca analisar a percepção dos trabalhadores administrativos de uma empresa do ramo de infraestrutura, que optou por permanecer anônima, sobre os riscos psicossociais e as ações institucionais voltadas à saúde mental no contexto pós-pandemia.

OBJETIVO

O objetivo geral deste trabalho é: Analisar, à luz da NR-1 atualizada, a percepção dos trabalhadores administrativos de uma empresa do ramo de infraestrutura sobre os riscos psicossociais e as ações voltadas à saúde mental no trabalho.

Como objetivos específicos, este trabalho busca: (1) Identificar a percepção dos trabalhadores sobre fatores de estresse, sobrecarga e sintomas relacionados à síndrome de burnout; (2) Levantar os benefícios e programas de saúde mental reconhecidos e utilizados pelos colaboradores; e (3) avaliar a efetividade percebida desses benefícios na redução dos riscos psicossociais.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, permitindo compreender as percepções dos trabalhadores de forma aprofundada (Minayo, 2014). O levantamento bibliográfico se deu por meio de consulta às bases de dados como SciELO, Scopus e Google Scholar, utilizando os descritores ‘riscos psicossociais’, ‘NR-1’, ‘saúde mental no trabalho’ e ‘gestão ocupacional’. A coleta de dados, realizada por meio de um questionário online, disponibilizado via Google Forms, contendo perguntas abertas e fechadas sobre estresse, sobrecarga, sintomas relacionados à síndrome de burnout, utilização de programas de saúde mental e sugestões para melhoria do ambiente de trabalho.

O estudo envolveu os 118 colaboradores administrativos de uma empresa do ramo de infraestrutura, garantindo anonimato completo e confidencialidade das informações fornecidas. Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material com codificação e categorização, e tratamento dos resultados, conforme Bardin (2011). Com isso, espera-se fornecer

subsídios para a melhoria da saúde mental no ambiente de trabalho e para o cumprimento das diretrizes da NR-1.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

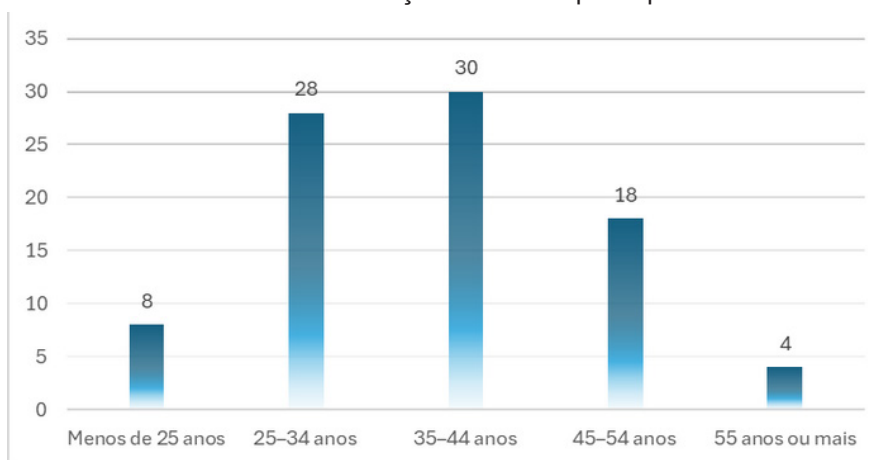
Os riscos psicossociais no trabalho estão relacionados às condições organizacionais, às relações interpessoais e às demandas psicológicas que podem afetar a saúde mental e o desempenho dos trabalhadores. Segundo Karasek e Theorell (1990) *apud* Silva (2022), o modelo Demanda-Controle explica que o estresse ocupacional ocorre quando o trabalhador enfrenta altas exigências com baixo grau de autonomia. Já a abordagem psicodinâmica de Dejours (1992) *apud* Silva (2022), destaca o papel do sentido do trabalho e das relações de reconhecimento como determinantes da saúde mental.

No cenário contemporâneo, marcado pela intensificação tecnológica e pelas mudanças pós-pandemia, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2021) e a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) reforçam que fatores psicossociais devem ser tratados como riscos ocupacionais, integrados à gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Esses fatores incluem sobrecarga, tecnoestresse, assédio moral, falta de apoio organizacional e injustiça percebida, todos potencialmente desencadeadores de sofrimento psíquico.

A pesquisa realizada com 118 colaboradores administrativos de uma empresa do ramo de infraestrutura que optou por permanecer anônima revelou percepções compatíveis com a literatura internacional sobre riscos psicossociais.

A amostra é composta majoritariamente por trabalhadores entre 25 e 44 anos (66%), com leve predominância feminina (54,5%). Essa faixa etária representa o período de maior produtividade e cobrança profissional, contexto propício ao acúmulo de responsabilidades e desgaste emocional.

Gráfico 1: Distribuição etária dos participantes



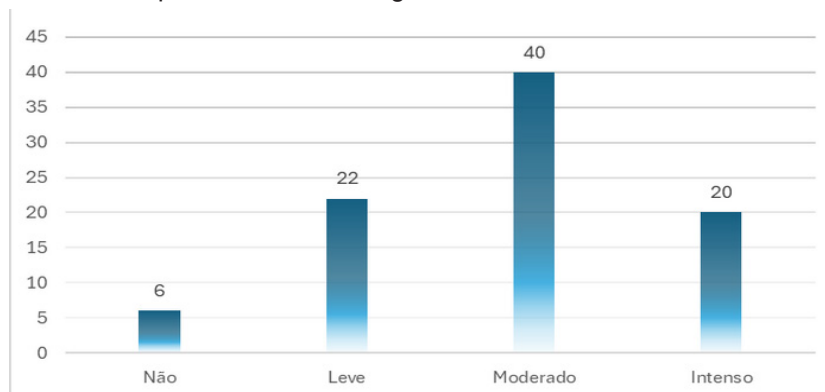
Fonte: A autora (2025).

A análise indicou que 60% dos respondentes afirmaram sentir sobrecarga de trabalho “frequentemente” ou “sempre”. Além disso, 45% relataram sintomas moderados e 20%

sintomas intensos de estresse. Esses dados dialogam com Vieira e Santos (2024), que apontam a sobrecarga e o ritmo acelerado como os principais fatores de risco psicossocial contemporâneos.

Segundo Farias et al. (2023), a exposição prolongada a demandas excessivas sem pausas adequadas leva ao estresse crônico, comprometendo o desempenho e o bem-estar. Essa realidade é evidenciada na empresa analisada, onde o aumento de responsabilidades após o retorno presencial acentuou o desequilíbrio entre carga de trabalho e capacidade de enfrentamento.

Gráfico 2: Frequência de sobrecarga de trabalho e intensidade de estresse

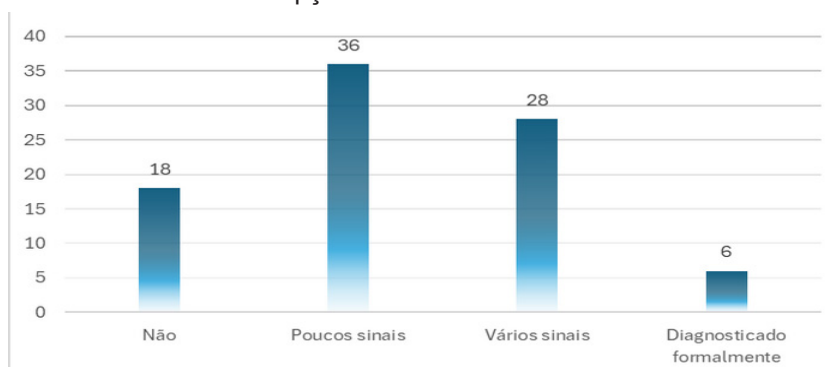


Fonte: A autora (2025).

Os resultados mostraram que 72% dos colaboradores relataram algum grau de esgotamento emocional, irritabilidade ou perda de motivação. Esses achados estão em consonância com Trigo, Teng e Hallar (2007), que descrevem a síndrome de burnout como um fenômeno multifatorial, associado à exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal.

Estudos realizados durante e após a pandemia reforçam o aumento dos casos de burnout em setores administrativos e técnicos, relacionados à intensificação das metas e à pressão psicológica (Oliveira et al., 2023; Silva et al., 2024). A OMS (2022) e a OIT (2021) indicam que políticas de apoio psicológico e programas de prevenção coletiva são mais eficazes que ações pontuais voltadas apenas ao indivíduo.

Gráfico 3: Percepção de sinais de Síndrome de Burnout

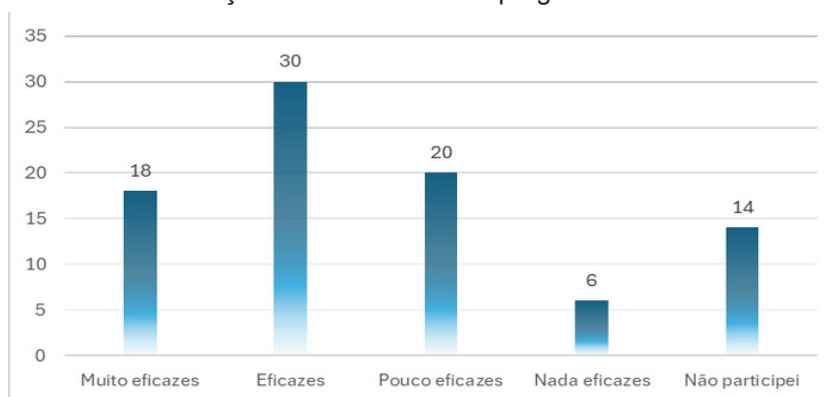


Fonte: A autora (2025).

Cerca de 68% dos participantes reconheceram a existência de programas voltados à saúde mental na empresa, como palestras, atendimentos psicológicos e campanhas internas. Entretanto, apenas metade relatou participação ativa. A percepção de efetividade foi positiva para 54% dos colaboradores, que classificaram as ações como eficazes ou muito eficazes.

Esses dados evidenciam que há iniciativas estruturadas, mas ainda falta engajamento e comunicação institucional para ampliar o alcance. Segundo Sato e Bernardo (2005), a integração entre gestão de pessoas e políticas de saúde mental é essencial para a sustentabilidade das ações. Por outro lado, Leka (2023) destaca que a efetividade das intervenções depende da participação ativa dos trabalhadores no diagnóstico e na implementação das medidas.

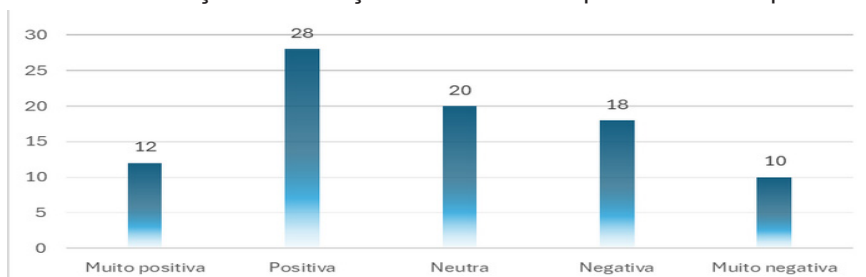
Gráfico 4: Avaliação da efetividade dos programas de saúde mental



Fonte: O autor (2025).

A transição do home office para o trabalho presencial foi avaliada como positiva por 45% dos respondentes, neutra por 22% e negativa por 32%. Essa diversidade de percepções reflete o que Italo e Amazarray (2022) identificaram em pesquisas sobre o pós-pandemia: o retorno presencial pode representar tanto retomada do convívio social quanto perda da autonomia conquistada durante o teletrabalho.

Gráfico 5: Avaliação da transição do home office para o trabalho presencial



Fonte: A autora (2025).

A análise das respostas abertas do questionário permitiu aprofundar a compreensão sobre a percepção dos colaboradores a respeito dos fatores que impactam sua saúde mental e das ações de melhoria desejadas. Os participantes destacaram, principalmente, a

sobrecarga de tarefas, prazos curtos e pressão por resultados como elementos geradores de estresse, ao mesmo tempo em que mencionaram dificuldades de comunicação, falta de reconhecimento e conflitos interpessoais.

Além disso, sugeriram a implementação de programas de apoio psicológico, treinamentos para gestão de estresse, flexibilização da jornada e maior abertura da gestão para ouvir os funcionários. Esses relatos reforçam a importância de políticas institucionais contínuas e estratégicas, evidenciando que, para além da identificação dos riscos, os colaboradores esperam ações concretas e efetivas voltadas à promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

Com a publicação da Portaria MTE nº 1.419/2024, a NR-1 passou a exigir a inclusão dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), tornando obrigatória a análise sistemática de fatores como estresse, assédio e carga mental. Essa mudança aproxima o Brasil das diretrizes internacionais e reforça a necessidade de as empresas adotarem planos integrados de promoção da saúde mental (BRASIL, 2024).

A integração entre a NR-1 e a NR-17 (Ergonomia) é estratégica, pois amplia o escopo das avaliações de riscos para incluir aspectos cognitivos e emocionais, não apenas físicos. Conforme OMS (2022) e OIT (2021), o gerenciamento eficaz de riscos psicossociais exige liderança capacitada, comunicação aberta e monitoramento contínuo dos indicadores de clima e engajamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender de forma abrangente a percepção dos colaboradores administrativos de uma empresa do ramo de infraestrutura, acerca dos riscos psicossociais e das ações de promoção da saúde mental, no contexto de transição do home office para o retorno presencial pós-pandemia. Os achados quantitativos evidenciaram a presença recorrente de sobrecarga de trabalho, estresse e sinais de burnout, confirmando que tais fatores representam desafios significativos à saúde mental no ambiente corporativo, conforme apontam estudos de Karasek & Theorell (1990) *apud* Silva (2022), sobre demandas laborais e desequilíbrio esforço-recompensa.

As respostas qualitativas, obtidas na quinta seção do questionário, forneceram subsídios importantes para o entendimento dos aspectos subjetivos do trabalho. Entre os fatores apontados como prejudiciais à saúde mental, destacaram-se a pressão por resultados, prazos curtos, dificuldades de comunicação, falta de reconhecimento e conflitos interpessoais. Tais manifestações reforçam que tanto a carga de trabalho quanto as relações interpessoais influenciam diretamente o bem-estar do trabalhador, corroborando achados da literatura que indicam a importância do clima organizacional para a saúde mental.

Os colaboradores também apresentaram sugestões concretas para aprimorar as políticas internas, como a implementação de programas de apoio psicológico, treinamentos de gestão de estresse e iniciativas de promoção da qualidade de vida. Foi destacado ainda o interesse por flexibilização da jornada, incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal

e profissional, canais de comunicação mais acessíveis e campanhas educativas sobre riscos psicossociais. Essas recomendações indicam que os trabalhadores reconhecem a necessidade de estratégias organizacionais contínuas e proativas, alinhadas à promoção do bem-estar e à prevenção de problemas relacionados à saúde mental.

Observa-se, portanto, que a percepção dos colaboradores não se limita à identificação de problemas, mas também envolve propostas de ações que podem ser implementadas pela gestão. A combinação de dados quantitativos e qualitativos fortalece a análise, permitindo compreender não apenas a prevalência de sintomas e fatores de risco, mas também as expectativas dos trabalhadores quanto a medidas institucionais eficazes.

Em síntese, conclui-se que, embora a Empresa X possua programas voltados à saúde mental, ainda há espaço para aprimoramento em termos de abrangência, personalização e adesão. A atenção aos riscos psicossociais deve ser contínua, contemplando não apenas ações pontuais, mas estratégias integradas que considerem tanto a carga de trabalho quanto o fortalecimento do clima organizacional e a comunicação interna.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo para outros setores da empresa, bem como estudos comparativos em diferentes organizações, a fim de identificar práticas mais efetivas e contribuir para o desenvolvimento de políticas corporativas e públicas que promovam a saúde mental no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, 2011. Disponível em: <https://archive.org/details/bardin-laurence-analise-de-conteudo>. Acesso em: 14 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e EMPREGO. **NR-1: Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (versão 2024)**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-01-atualizada-2024.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR-17: Ergonomia (texto oficial)**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/arquivos/normas-regulamentadoras/nr-17-atualizada-2022.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

BRASIL. **Portaria MTE nº 1.419**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

FARIAS, Paula *et al.* **Riscos psicossociais: prevenção e controlo do stress ocupacional**. Revista de Investigação & Inovação em Saúde, Oliveira de Azeméis, 2023. Disponível em: https://www.scielo.pt/scielo.php?pid=S2184-15782023000100125&script=sci_arttext. Acesso em: 14 out. 2025.

ITALO, Caroline Tomazi; AMAZARRAY, Mayte Raya. **Home Office: Percepções de Trabalhadores durante a Pandemia de COVID-19**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. Porto Alegre, 2022. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572022000302069&script=sci_arttext. Acesso em: 14 out. 2025.

LEKA, Stavroula. **Work-related psychosocial risks: the current state of the art**. Brussels: ETUI. 2023. Disponível em: https://www.etui.org/sites/default/files/2023-06/20230531_Stavroula_Leka_Work-related%20PSR%20-%20the%20current%20state%20of%20the%20art_2023.pdf. Acesso em: 14 out. 2025.

MINAYO, Maria C. de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. UNM. São Paulo, 2014. Disponível em: https://digitalrepository.unm.edu/lasm_pt/47. Acesso em: 14 out. 2025.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Ensuring compliance with legislation on psychosocial risks at work**. Geneva: ILO, 2021. Disponível em: <https://www.ilo.org/media/93736/download>. Acesso em: 14 out. 2025.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide**. Geneva: ILO, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf. Acesso em: 14 out. 2025.

OLIVEIRA, Iris Silveira *et al.* **Indicadores de saúde mental e de atividade física de trabalhadores do setor bancário durante a pandemia da COVID-19**. Revista Enfermería Actual en Costa Rica. Costa Rica, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/enfermeria/n44/1409-4568-enfermeria-44-54264.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

OMS–Organização Mundial da SAÚDE. **Guidelines on mental health at work**. Geneva: WHO. 2022. Disponível em: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363177/9789240053052-eng.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

RAMOS, Maria Eduarda Bastos; MOREIRA, Luciene Correa de Miranda. **O impacto do home office na saúde mental do trabalhador**. Cadernos de Psicologia. Juiz de Fora, 2022. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cadernospsicologia/article/download/3282/2308>. Acesso em: 14 out. 2025.

SATO, Leny; BERNARDO, Marcia Hespanhol. **Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem**. Ciência & Saúde Coletiva. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/rNNzNMDBjbR5dS8LCN86p4M/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2025.

SILVA, Maria Clara Pereira da *et al.* **Enfermedad mental entre los profesionales de la salud durante la pandemia de COVID-19**. Revista electrónica trimestral de Enfermería. 2024. Disponível em: <https://scielo.isciii.es/pdf/eg/v23n73/1695-6141-eg-23-73-206.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2025.

SILVA, Milena Garcia da; TOLFO, Suzana da Rosa. **Processos psicossociais, saúde mental e trabalho em um instituto federal de educação: uma análise qualitativa**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/>

rbso/a/6RmYJyXghD4xfdjfN3dsc7C/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 14 out. 2025

TRIGO, Telma Ramos; TENG, Chei Tung; HALLAR, Jaime Eduardo Cecilio. **Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos**. Revista Brasileira de Psiquiatria. São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rpc/a/6CTppSZ6X5ZZLY5bXPPFB7S/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2025.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca; SANTOS, Nayara Cristina Teixeira. **Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho: uma análise contemporânea**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/Rz43Np8SncG3zJ7zL6VtCGx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2025.

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: UM GUIA PRÁTICO DE GENERATIVE ENGINE OPTIMIZATION

Vinicius Henrique Couto dos Santos¹;

ECA-USP, São Paulo, São Paulo.

Emerson Aparecido Mouco Junior².

FEA-USP, São Paulo, São Paulo.

<http://lattes.cnpq.br/8198800340012493>

RESUMO: O crescente avanço da Inteligência Artificial generativa reconfigurou a jornada do consumidor, criando um cenário de risco de invisibilidade algorítmica para as marcas. Neste contexto, o presente artigo teve como objetivo descrever, interpretar e oferecer um guia estratégico para a nova dinâmica de interação digital. Para isso, empregou-se uma metodologia descritivo-exploratória, fundamentada na análise documental de relatórios de mercado, publicações técnicas e dados públicos recentes. Os resultados revelaram uma massiva adoção da tecnologia no Brasil, que coexiste com uma profunda desconfiança, configurando o “Paradoxo da Confiança Brasileiro”. Evidenciou-se a necessidade de uma transição de paradigma do tradicional Search Engine Optimization (SEO) para o Generative Engine Optimization (GEO), abordagem que visa não mais a posição em um ranking, mas a citação direta em respostas geradas por IA. Concluiu-se que a sobrevivência e a liderança na era da IA exigem uma abordagem dual: a execução tática do GEO no presente e a preparação estratégica para o futuro, tendo a construção de confiança e a governança ética como pilares centrais.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial. Adoção da tecnologia. Generative Engine Optimization.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND CONSUMER BEHAVIOR: A PRACTICAL GUIDE TO GENERATIVE ENGINE OPTIMIZATION

ABSTRACT: The increasing advancement of generative Artificial Intelligence has reshaped the consumer journey, creating a scenario of algorithmic invisibility risk for brands. In this context, this article aimed to describe, interpret, and offer a strategic guide for the new dynamics of digital interaction. To this end, a descriptive-exploratory methodology was employed, based on the documentary analysis of market reports, technical publications, and recent public data. The results revealed a massive technology adoption in Brazil, which coexists with profound distrust, configuring the “Brazilian Trust Paradox.” The need for a paradigm shift from traditional Search Engine Optimization (SEO) to Generative Engine Optimization (GEO) was highlighted; this approach no longer aims for ranking positions, but for direct citation in AI-generated responses. It was concluded that survival and leadership in

the AI age require a dual approach: the tactical execution of GEO in the present and strategic preparation for the future, with trust building and ethical governance as central pillars.

KEYWORDS: Artificial Intelligence. Technology adoption. Generative Engine Optimization.

INTRODUÇÃO

O cenário da interação digital vivencia um momento de inflexão. A crescente adoção de sistemas de Inteligência Artificial (IA), com destaque para os modelos generativos, vem reconfigurando as rotas de informação e de consumo em uma velocidade sem precedentes, alterando fundamentalmente a jornada do consumidor desde a busca inicial até a decisão de compra (ACCENTURE, 2025; IPSOS, 2024). Esta não é apenas uma atualização tecnológica, mas uma rearquitetura das vias pelas quais os consumidores descobrem, avaliam e interagem com marcas e produtos.

Estudos de mercado recentes apontam para uma incorporação acelerada e profunda dessas ferramentas no cotidiano. Globalmente, estima-se que a IA generativa já tenha alcançado uma base de 1,8 bilhão de pessoas, com cerca de 500 a 600 milhões de usuários diários (MENLO VENTURES, 2025). O fenômeno é ainda mais acentuado no Brasil, que se posiciona como um líder global na adoção. Uma pesquisa de 2025 indicou que 93% dos internautas brasileiros já fizeram uso de ferramentas como ChatGPT ou Gemini, e quase metade (49,7%) relatou uma utilização diária (CONVERSION; ESPM, 2025). Este nível de penetração, onde 54% dos brasileiros afirmam usar IA generativa em comparação com 48% globalmente, não é um ponto isolado (IPSOS, 2024). Pelo contrário, representa a consequência lógica de um ecossistema digital maduro. O país possui um histórico de adoção massiva de plataformas digitais e uma infraestrutura robusta, evidenciada pela alta penetração de smartphones e pela adesão quase universal a sistemas de pagamento como o Pix, utilizado por 84% dos compradores online (CETIC.BR; CGI.BR, 2024). Tais fatores funcionam como “condições facilitadoras”, um conceito central do modelo UTAUT (VENKATESH et al., 2003), que diminuem drasticamente a barreira de entrada para novas tecnologias, tornando a explosão do uso de IA uma evolução previsível.

Como consequência direta dessa mudança comportamental, emerge uma “lacuna estratégica” (ACCENTURE, 2025): enquanto os consumidores adotam rapidamente a IA para descoberta e recomendação, 71% manifestam o desejo de ver a tecnologia integrada às suas experiências de compra (CAPGEMINI, 2025), a maioria das empresas ainda opera sob preceitos do tradicional Search Engine Optimization (SEO). A própria noção de visibilidade digital está sendo radicalmente redefinida. À medida que respostas sintetizadas por IA passam a anteceder ou mesmo substituir as tradicionais listas de links, as estratégias de presença online devem se reorientar para o que a literatura profissional começa a designar como Generative Engine Optimization (GEO), ou otimização para motores generativos (SEARCH ENGINE LAND, 2024). O desafio central para as marcas reside no risco iminente da invisibilidade algorítmica.

Contudo, a adoção massiva coexiste com uma profunda desconfiança, configurando

o “Paradoxo da Confiança Brasileiro”: um engajamento pragmático impulsionado pela utilidade, combinado com um ceticismo vigilante. Embora o uso seja alto, a confiança absoluta é baixa, alimentada por preocupações com desinformação, fraudes e privacidade de dados (KPMG, 2025). Este paradoxo é o fio condutor que define o cenário estratégico atual, exigindo que o GEO transcenda a otimização técnica e incorpore a construção de confiança como seu pilar central.

OBJETIVO

O objetivo deste artigo é, portanto, descrever, interpretar e oferecer um guia prático e abrangente para este novo cenário. Por meio de uma abordagem descritivo-exploratória, o trabalho consolida e analisa achados de relatórios de mercado, estudos técnicos e documentos públicos recentes, com o intuito de mapear os níveis de uso da IA pelo consumidor, os benefícios percebidos, as barreiras à sua adoção e as implicações para a visibilidade das marcas. Busca-se, com isso, compor um panorama crítico e atualizado sobre as estratégias de GEO, fornecendo um arcabouço para que pesquisadores e profissionais de marketing possam navegar na transição da busca para a conversa e, em última análise, para a era da IA Agêntica.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritivo-exploratória, uma abordagem metodológica apropriada para investigar e sistematizar as práticas emergentes de Generative Engine Optimization (GEO) e suas implicações para as marcas em um cenário de rápida evolução tecnológica. A estratégia metodológica adotada foi a análise documental aprofundada, não havendo coleta de dados primários com participantes humanos. A escolha por uma análise documental multi-fonte justifica-se pela natureza do fenômeno estudado: por ser recente e dinâmico, os dados mais relevantes e atuais encontram-se dispersos em relatórios de mercado, publicações técnicas e dados públicos, superando a velocidade do ciclo de publicação acadêmica tradicional. Esta abordagem permite uma síntese rica e tempestiva, capturando o estado da arte da interação entre IA e consumo.

O corpus da análise foi constituído por uma seleção criteriosa de fontes publicadas: Relatórios de Mercado e Pesquisas de Consultoria: Documentos de instituições de renome como Accenture, Capgemini, KPMG, McKinsey, Deloitte, Ipsos e Adyen, que fornecem dados quantitativos e qualitativos sobre a adoção de IA pelo consumidor, seus níveis de confiança, expectativas de mercado e comportamento de compra (ACCENTURE, 2025; CAPGEMINI, 2025; KPMG, 2025; MCKINSEY, 2025; DELOITTE, 2024; IPSOS, 2024). Literatura Técnica e Profissional: Artigos, guias e white papers de publicações especializadas em marketing digital e tecnologia, como Search Engine Land, Moz e Semrush. Essas fontes são fundamentais para definir e detalhar as estratégias e táticas de GEO, oferecendo uma perspectiva prática e aplicada (SEARCH ENGINE LAND, 2024; MOZ, 2025; SEMRUSH, 2024). Dados Públicos

e Documentação de Plataformas de IA: Guias e comunicados oficiais de empresas como o Google, que descrevem os princípios de funcionamento de seus modelos generativos e os critérios de qualidade de conteúdo, como o E-E-A-T (GOOGLE SEARCH CENTRAL, 2024). Adicionalmente, foram mobilizados dados abertos de pesquisas como a TIC Domicílios, conduzida pelo CETIC.br/CGI.br, para caracterizar a base digital brasileira e os hábitos de comércio eletrônico (CETIC.BR; CGI.BR, 2024).

A análise do material seguiu os preceitos da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016). Este processo envolveu a identificação sistemática, a codificação e a categorização de temas recorrentes, como estratégias de GEO, fatores de adoção de IA, barreiras de confiança e desafios éticos. A síntese dos resultados foi estruturada de modo a oferecer um guia prático e acionável para profissionais e pesquisadores da área, conectando os dados de comportamento do consumidor com as táticas de otimização necessárias e as implicações estratégicas de longo prazo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados de mercado e da literatura técnica revela uma rápida, porém complexa, reconfiguração da jornada do consumidor, impulsionada pela IA generativa. Este cenário cria tanto o risco de invisibilidade para marcas despreparadas quanto a oportunidade de diferenciação para aquelas que se adaptam com agilidade e foco na confiança. A discussão a seguir detalha o panorama de adoção, as estratégias práticas de GEO e contextualiza sua necessidade frente aos desafios éticos, regulatórios e futuros.

Os levantamentos analisados mostram que a adoção da IA generativa se disseminou globalmente com velocidade notável. Pesquisas de 2025 apontam que 61% dos adultos norte-americanos já utilizaram alguma ferramenta de IA nos seis meses anteriores, com cerca de 20% relatando uso diário (MENLO VENTURES, 2025). Essa penetração, contudo, não é homogênea, revelando gradientes associados à renda, status ocupacional e responsabilidades familiares por exemplo, pais de crianças e adolescentes são quase duas vezes mais propensos a usar IA diariamente (MENLO VENTURES, 2025).

No Brasil, o cenário é de entusiasmo pragmático. A taxa de experimentação atinge impressionantes 93% dos internautas, com 49,7% de uso diário (CONVERSION; ESPM, 2025). Essa adoção massiva é impulsionada por uma proposta de valor clara e imediata: a “economia de tempo”, citada como principal benefício por 71,2% dos usuários (CONVERSION; ESPM, 2025). A IA atua como um agregador eficiente, satisfazendo o desejo de 68% dos consumidores por resumos comparativos que consolidem informações de múltiplas fontes (CAPGEMINI, 2025).

Contudo, este entusiasmo coexiste com uma cautela profunda, dando origem ao “Paradoxo da Confiança Brasileiro”. Enquanto o uso é altíssimo, a confiança absoluta é baixa. Embora 62% dos brasileiros afirmem confiar nas informações geradas por IA, apenas 14% expressam “confiança total” (CONVERSION; ESPM, 2025; ATTEST, 2025). Essa desconfiança é alimentada por preocupações significativas com desinformação

(67%), fraudes (65%) e, crucialmente, privacidade de dados (63%) (KPMG, 2025). A principal exigência dos consumidores para as empresas reflete essa tensão: 86% afirmam que a transparência sobre como os dados são usados é uma condição crucial para comprar de uma marca que utiliza IA (THOUGHTWORKS, 2024). Este paradoxo não é uma barreira intransponível, mas a maior oportunidade estratégica do mercado: as marcas que conseguirem resolver essa tensão, oferecendo a eficiência da IA com a garantia de uma governança ética, construirão uma vantagem competitiva imensa.

A emergência do GEO pode ser compreendida como uma evolução fundamental do SEO, ditada pela mudança na interface de busca. Se o objetivo do SEO era conquistar uma posição de destaque em uma lista de links para atrair cliques, o do GEO é ser compreendido, validado e diretamente citado dentro de uma resposta coesa e conversacional gerada por um algoritmo (STARTSITE, 2024; AIOSEO, 2025). O foco principal desloca-se da otimização para palavras-chave para a otimização para respostas. A competição não é mais por uma posição em um ranking, mas pela inclusão e atribuição em uma narrativa gerada por IA. Trata-se de uma evolução de ganhar visibilidade para ganhar a própria narrativa.

Em termos práticos, o GEO reorganiza o “pacote de valor” do conteúdo: em vez de páginas extensas voltadas a captar cliques, ganham primazia módulos de resposta verificáveis (FAQs, how-to, comparativos e estudos de caso) sustentados por dados estruturados (JSON-LD/Schema.org) e por sinais de qualidade/autoridade que reduzam o custo de verificação dos sistemas generativos (GOOGLE SEARCH CENTRAL, 2025; GOOGLE SEARCH CENTRAL, 2022; SCHEMA.ORG, s.d.). Conteúdos com entidades claramente anotadas, atribuição a fontes primárias e boas práticas de transparência (como indicar “última atualização” e responsável editorial) aumentam a probabilidade de seleção como evidência citável nas respostas, deslocando o foco da “posição na SERP” para a citação dentro da narrativa (SEARCH ENGINE LAND, 2024; AIOSEO, 2025).

Essa mudança é corroborada pela literatura técnica sobre GEO, que modela “motores generativos” como sistemas de síntese multi-fonte e reporta ganhos de visibilidade (probabilidade de menção/citação) ao otimizar conteúdo para critérios de legibilidade semântica e confiabilidade, com resultados de até 40% em cenários experimentais (AGGARWAL et al., 2024). Na prática, isso implica planejar respostas antes de páginas, padronizar campos críticos (Product, Offer, AggregateRating) e governar a atualização factual como requisito de produto — alinhado às diretrizes de conteúdo útil, confiável e centrado na pessoa (GOOGLE SEARCH CENTRAL, 2025; SCHEMA.ORG, s.d.).

A tabela a seguir detalha as distinções fundamentais entre as duas abordagens, oferecendo um guia claro sobre a mudança estratégica necessária:

Tabela 1: Comparativo: SEO Tradicional vs. Generative Engine Optimization (GEO).

Critério	SEO Tradicional	GEO (Generative Engine Optimization)	Implicação Estratégica Para A Marca
Foco Principal	Aparecer no topo dos resultados de busca (links)	Ser citado em respostas geradas por IA	Mudar o foco do investimento em lances de palavras-chave para a construção de uma base de conhecimento confiável e citável.
Base Técnica	Palavras-chave, velocidade do site, <i>backlinks</i>	Clareza semântica, contexto, E-E-A-T	Investir na estruturação semântica do conteúdo (Schema.org) e na construção de autoridade de longo prazo (E-E-A-T).
Tipo de Busca	Termos curtos e objetivos (ex: “tênis corrida”)	Perguntas conversacionais (ex: “qual o melhor tênis de corrida para maratona?”)	Produzir conteúdo que responda diretamente a perguntas complexas, antecipando a jornada informacional do usuário.
Unidade de Otimização	Página web, domínio	Entidades, conceitos, fatos verificáveis	Pensar a otimização não em páginas, mas em “fatos” sobre a marca e seus produtos, garantindo que sejam claros para a IA.
Métricas de Sucesso	Posição no ranking, cliques, tráfego orgânico	Visibilidade em respostas de IA, frequência de citação, análise de sentimento	Adotar novas ferramentas de monitoramento de LLM e redefinir KPIs de marketing para incluir “frequência de citação” e “sentimento da marca” nas respostas de IA.

Fonte: Elaborado com base em Botpress (2024), McKinsey (2025), Marketech APAC (2025) e Accenture (2025).

Na era da IA, os dados estruturados, especialmente o vocabulário do Schema.org implementado via JSON-LD, deixam de ser uma otimização opcional para se tornarem um componente estratégico crucial (VITAMINAWEB, 2024). Eles funcionam como uma “camada de tradução semântica” que converte o conteúdo ambíguo de uma página em um formato que as máquinas podem processar com precisão, permitindo que a marca “fale a língua dos algoritmos” (NIARA, 2024). Modelos de IA são projetados para mitigar o risco de “alucinações” ou imprecisões, fontes que utilizam dados estruturados para definir claramente entidades (preço de um produto, autor de um artigo, etc.) são inerentemente mais confiáveis para o algoritmo (GETPASSIONFRUIT, 2024). Ao reduzir o custo computacional e o risco de erro do modelo, a marca posiciona seu conteúdo como uma “fonte preferencial”, aumentando drasticamente a probabilidade de ser utilizada e citada na resposta final (VITAMINAWEB, 2024). Para o e-commerce, a priorização de schemas como Organization, Product, FAQPage e Article é fundamental.

Se os dados estruturados são a linguagem, o conteúdo é a substância. A interação com a IA é inerentemente conversacional, com buscas evoluindo de palavras-chave para

perguntas complexas (IT9, 2025). A estratégia de conteúdo deve, portanto, afastar-se da otimização para termos isolados e focar em fornecer respostas diretas e completas, arquitetando a informação em “módulos de resposta pré-computados” para a IA (BLOOMIN, 2025). Mais importante, os princípios de E-E-A-T (Experience, Expertise, Authoritativeness, and Trustworthiness) consolidaram-se como o principal framework para que os sistemas de IA determinem a credibilidade de uma fonte (SEARCH ENGINE LAND, 2025; SEMRUSH, 2024). A Confiabilidade (Trustworthiness) é o pilar central. Em um ecossistema saturado, demonstrar E-E-A-T por meio de autoria clara, provas factuais, evidências de experiência em primeira mão e autoridade externa reconhecida (backlinks, menções na mídia) torna-se o mais duradouro “fosso competitivo” de uma marca (CLICKPOINT SOFTWARE, 2025; MOZ, 2025). Um nível elevado de E-E-A-T aumenta a probabilidade de a IA não apenas usar a informação, mas atribuir explicitamente a fonte (“Segundo a marca X...”), transformando o risco de desintermediação em uma oportunidade de endosso algorítmico.

As métricas tradicionais de SEO, como posição no ranking e tráfego orgânico, são insuficientes para medir o sucesso no universo do GEO, especialmente em um cenário de “clique zero”, onde o valor é gerado sem uma visita direta ao site (PROSPERIDADE CONTEÚDOS, 2024). O novo desafio é monitorar a presença, o contexto e o sentimento da marca dentro das respostas geradas por uma miríade de modelos de IA. Isso exige uma nova classe de ferramentas de “observabilidade de LLM” ou “visibilidade de IA” (ex: Knowatua, Otterly.AI), projetadas para rastrear como as marcas são representadas (CLICKUP, 2025). Essa nova realidade redefine o papel do profissional de marketing, que transita de um “otimizador de ranking” para um “gestor de narrativa”. A questão central deixa de ser “Estamos na primeira página?” para se tornar “Qual história a IA está contando sobre nossa marca?”. O sucesso não é mais medido apenas por uma posição quantitativa, mas pela qualidade da narrativa que o algoritmo constrói.

A adoção pragmática, porém, cética, da IA pelos consumidores coloca a governança ética no centro da estratégia de negócios. Ignorar os riscos éticos é ignorar a principal demanda do consumidor por confiança. Os principais desafios que exigem uma governança proativa incluem:

- **Viés Algorítmico:** Sistemas de recomendação podem criar “bolhas de filtro” e perpetuar desigualdades, como o viés de popularidade que favorece marcas já estabelecidas em detrimento de novos concorrentes (SANTOS, 2022; GREENLINING INSTITUTE, 2021).
- **O Problema da “Caixa-Preta”:** A opacidade de muitos modelos de IA impede a compreensão de suas decisões, minando a confiança e dificultando a responsabilização. A busca por Inteligência Artificial Explicável (XAI) é a resposta a essa necessidade (RAWASHDEH, 2023).
- **Manipulação e “Padrões Sombrios” (Dark Patterns):** A IA pode ser usada para otimizar em escala padrões de design que exploram vieses cognitivos para induzir os usuários a ações não intencionais (MAKHDOUMI, 2024).

Em resposta a esses riscos, o cenário regulatório está se consolidando. O Regulamento de Inteligência Artificial da União Europeia (AI Act), aprovado em 2024, serve como paradigma global. Sua abordagem baseada em risco impõe obrigações rigorosas de transparência, governança de dados e supervisão humana, especialmente para aplicações de alto risco (COMISSÃO EUROPEIA, 2024)

Tabela 2: Níveis de Risco e Obrigações no AI Act da União Europeia.

Nível de Risco	Exemplos de Aplicação	Principal Obrigação
Inaceitável	Sistemas de pontuação social por governos, manipulação comportamental subliminar, exploração de vulnerabilidades.	Banimento total do mercado da UE.
Alto	Sistemas usados em recrutamento, avaliação de crédito, diagnóstico médico, infraestruturas críticas.	Conformidade rigorosa pré-mercado: avaliação de riscos, governança de dados, documentação técnica, transparência, supervisão humana e robustez.
Limitado	Chatbots, sistemas que geram <i>deepfakes</i> .	Obrigações de transparência: os usuários devem ser informados de que estão interagindo com um sistema de IA.
Mínimo	Filtros de spam, IA em videogames.	Sem obrigações legais, incentivo à adesão a códigos de conduta voluntários.

Fonte: Elaborado com base em Comissão Europeia (2024) e Informatica (2024).

Para as empresas, alinhar-se proativamente a esses princípios não é um ônus, mas um investimento estratégico. Uma governança ética demonstrável é a resposta direta ao “Paradoxo da Confiança”, transformando um requisito de conformidade em uma poderosa vantagem competitiva.

As transformações impulsionadas pela IA generativa são apenas o prelúdio. A próxima fronteira, a Inteligência Artificial Agêntica, representa uma mudança ainda mais fundamental, evoluindo da capacidade de conversar para a capacidade de agir autonomamente em nome do usuário (MCKINSEY, 2025).

Um sistema agêntico recebe um objetivo — como “planeje e reserve minhas férias de uma semana na Bahia com o melhor custo-benefício” — e opera de forma autônoma para alcançá-lo, planejando, raciocinando e executando uma sequência de tarefas complexas com mínima supervisão humana (GOOGLE CLOUD, 2024).

Tabela 3: A Evolução da Inteligência Artificial na Interação com o Consumidor.

Critério	IA Tradicional (Sistemas de Recomendação)	IA Generativa (Assistentes e Chatbots)	IA Agêntica (Agentes Autônomos)
Principal Função	Filtrar / Sugerir	Resumir / Criar / Conversar	Planejar / Executar / Agir
Nível de Autonomia	Baixo (Reage a dados de interação)	Médio (Responde a comandos e prompts)	Alto (Age proativamente para atingir metas)
Exemplo de Interação	“Clientes que compraram X também gostaram de Y.”	“Compare os melhores hotéis na Bahia para uma família.”	“Planeje e reserve minhas férias de uma semana na Bahia com o melhor custo-benefício, priorizando praias tranquilas.”
Impacto na Marca	Otimização da conversão e <i>cross- selling</i>	Desafio de visibilidade e necessidade de GEO	Risco de desintermediação total e comoditização

Fonte: Adaptado de (Botpress, 2024; McKinsey, 2025; Marketech APAC, 2025; Accenture, 2025).

A consequência mais disruptiva da IA Agêntica é o risco de desintermediação total e a transferência de lealdade. A lealdade do consumidor se desloca da marca do produto (ex: Omo) para o ecossistema do agente que executa a tarefa (ex: Google, Apple, Amazon) (MARKETECH APAC, 2025). As marcas de produtos e serviços correm o risco de se tornarem commodities invisíveis, selecionadas por um algoritmo com base em atributos puramente funcionais — preço, especificações, disponibilidade via API — em vez de fatores emocionais. Isso representa uma re-centralização massiva de poder de mercado nos proprietários desses ecossistemas agênticos, que se tornam os novos e mais poderosos porteiros da economia.

Para sobreviver e prosperar, as marcas precisarão reorientar radicalmente suas estratégias de um modelo B2C (*Business-to-Consumer*) para um que pode ser descrito como B2A (*Business-to-Agent*) (MARKETECH APAC, 2025). Nesse novo ecossistema, a interface principal de uma marca não será mais seu site ou aplicativo, mas sua Interface de Programação de Aplicações (API). Uma API robusta, bem documentada e que forneça dados estruturados em tempo real será o pré-requisito para participar da economia Agêntica. O trabalho técnico e estratégico dedicado hoje à implementação de uma estratégia de GEO — estruturando dados com Schema.org, definindo entidades, construindo autoridade com E-E-A-T e garantindo a precisão factual — é precisamente o trabalho fundamental e indispensável para construir a base de uma empresa “*agent-first*”. A otimização para os motores generativos de hoje é o alicerce para a integração com os agentes autônomos de amanhã.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou um guia estratégico para analisar e agir sobre a crescente intersecção entre a Inteligência Artificial e o comportamento de compra. A análise revela um panorama complexo e de rápida evolução, definido por uma adoção massiva de tecnologias de IA, um consumidor pragmático que busca eficiência e um profundo “Paradoxo da Confiança” que coloca a governança ética no centro da vantagem competitiva.

A conclusão central é que a resposta estratégica das marcas deve operar em duas frentes simultâneas: uma tática e imediata, e outra estrutural e de longo prazo. A ação tática imediata é a transição deliberada do SEO para o Generative Engine Optimization (GEO). As marcas devem mudar seu foco de ganhar cliques para ganhar a confiança dos algoritmos, tornando-se a fonte de autoridade citada nas respostas de IA. Isso exige um investimento concentrado nos três pilares do GEO: Dados Estruturados (Schema.org): Para “falar a língua das máquinas” com clareza e precisão; Conteúdo de Autoridade (E-E-A-T): Para construir a credibilidade e a confiabilidade que algoritmos e consumidores exigem; Monitoramento Contínuo (Observabilidade de LLM): Para gerenciar ativamente a narrativa da marca no novo ecossistema de informação.

A arquitetura estratégica de longo prazo é igualmente essencial. Os desafios éticos em torno da IA não são obstáculos periféricos, mas questões centrais que definirão os vencedores e perdedores. Uma governança proativa e transparente é a resposta direta ao ceticismo do consumidor brasileiro. Além disso, a preparação para a era da IA Agêntica e a transição para uma economia B2A (Business-to-Agent) devem começar agora. O trabalho técnico realizado hoje para dominar o GEO é o alicerce indispensável para garantir a relevância da marca em um futuro em que as decisões de compra serão cada vez mais delegadas a agentes autônomos.

Em suma, o caminho a seguir exige uma abordagem dupla. As empresas que conseguirem navegar essa dualidade, executando a otimização tática para o presente enquanto redesenham sua arquitetura estratégica para o futuro, sempre com a confiança como pilar central, estarão posicionadas não apenas para sobreviver, mas para liderar na era da Inteligência Artificial.

Apesar dos resultados alcançados, este trabalho enfrentou algumas dificuldades durante sua construção, principalmente por tratar de um tema ainda muito recente e com poucos materiais disponíveis. A falta de referências acadêmicas consolidadas sobre o conceito de Generative Engine Optimization (GEO) exigiu um esforço maior na busca e interpretação de fontes de mercado e publicações técnicas. Ainda assim, essa limitação reforça a importância do estudo como uma contribuição inicial sobre um assunto em rápida evolução. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o tema com estudos práticos que avaliem o impacto do GEO nas estratégias de marketing digital e na confiança dos consumidores diante da Inteligência Artificial. Incentivar novas pesquisas e a troca entre as áreas de tecnologia, comunicação e comportamento do consumidor será essencial para fortalecer esse campo e orientar seu uso de forma ética e estratégica nas empresas.

e profissional dos seus trabalhos.

REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. **Me, My Brand and AI: The New World of Consumer Engagement**. New York, 2025. Disponível em: <<https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/me-my-brand-ai-new-world-consumer-engagement>>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- AGGARWAL, P.; MURAHARI, V.; RAJPUROHIT, T.; KALYAN, A.; NARASIMHAN, K.; DESHPANDE, A. **GEO: Generative Engine Optimization**. 2024. Disponível em: <<https://arxiv.org/abs/2311.09735>>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- AIOSEO. **The beginner's guide to generative engine optimization (GEO)**. 2025. Disponível em: <<https://aioseo.com/generative-engine-optimization-geo/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- ATTEST. **Consumer Adoption of AI Report**. London, 2025. Disponível em: <<https://www.askattest.com/our-research/consumer-adoption-of-ai-report-2025>>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BLOOMIN. **O que é GEO (Generative Engine Optimization) e qual sua diferença para o SEO?**. 2025. Disponível em: <<https://www.bloomin.com.br/blog/inteligencia-artificial/o-que-e-geo-generative-engine-optimization-e-qual-sua-diferenca-para-o-seo/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- BOTPRESS. **O que é a IA agêntica?** 2024. Disponível em: <<https://botpress.com/pt/blog/agent-ai>>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE. **71% of consumers want generative AI integrated into their shopping experiences**. Paris, 2025. Disponível em: <<https://www.capgemini.com/news/press-releases/71-of-consumers-want-generative-ai-integrated-into-their-shopping-experiences/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- CETIC.BR; CGI.BR. **TIC Domicílios 2024 – Principais resultados**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2024_principais_resultados.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- CLICKPOINT SOFTWARE. **E-E-A-T as a Ranking Signal in AI-Powered Search**. 2025. Disponível em: <<https://blog.clickpointsoftware.com/google-e-e-a-t>>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- CLICKUP. **Ferramentas de Rastreamento de LLMs**. 2025. Disponível em: <<https://clickup.com/pt-BR/blog/439141/ferramentas-de-rastreamento-de-lms>>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- COMISSÃO EUROPEIA. **AI Act**. 2024. Disponível em: <<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- CONVERSION; ESPM. **Pesquisa Inteligência Artificial 2025 – Consumo no Brasil**. 2025. Disponível em: <<https://www.conversion.com.br/lp/pesquisa-inteligencia-artificial/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.
- DAVIS, F. D. **Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of**

information technology. MIS Quarterly, 1989.

DELOITTE. 2024 **Connected Consumer Survey**. New York, 2024. Disponível em: <<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/connectivity-mobile-trends-survey.html>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

GETPASSIONFRUIT. **AI-Friendly Schema Markup: Structured Data Strategies for Better GEO Visibility**. 2024. Disponível em: <<https://www.getpassionfruit.com/blog/ai-friendly-schema-markup-structured-data-strategies-for-better-geo-visibility>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

GOOGLE SEARCH CENTRAL. **AI features and your website**. 2025. Disponível em: <<https://developers.google.com/search/docs/appearance/ai-features>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

GOOGLE SEARCH CENTRAL. **Article structured data**. 2025. Disponível em: <<https://developers.google.com/search/docs/appearance/structured-data/article>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

GOOGLE SEARCH CENTRAL. **Creating Helpful, Reliable, People-First Content**. 2024. Disponível em: <<https://developers.google.com/search/docs/fundamentals/creating-helpful-content>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

GOOGLE SEARCH CENTRAL. **Our latest update to the quality rater guidelines: E-E-A-T**. 2022. Disponível em: <<https://developers.google.com/search/blog/2022/12/google-raters-guidelines-e-e-a-t>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

GOOGLE CLOUD. **O que é IA agêntica? Definição e diferenciais**. 2024. Disponível em: <<https://cloud.google.com/discover/what-is-agentic-ai?hl=pt-BR>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

GREENLINING INSTITUTE. **Algorithmic Bias**. 2021. Disponível em: <<https://greenlining.org/wp-content/uploads/2021/04/Greenlining-Institute-Algorithmic-Bias-Explained-Report-Feb-2021.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

INFORMATICA. **Navigating EU AI Act Data Governance Strategy and Compliance**. 2024. Disponível em: <<https://www.informatica.com/resources/articles/eu-ai-act-data-governance-strategy.html>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

IPSOS. **The Ipsos AI Monitor 2024**. Paris, 2024. Disponível em: <<https://www.ipsos.com/en-us/ipsos-ai-monitor-2024>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

IT9. **Como otimizar seu conteúdo para buscas de IA**. 2025. Disponível em: <<https://it9.com.br/otimizar-seu-conteudo-para-buscas-de-ia/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

KNOWATO. Knowato – **AI brand/AI search monitoring**. s.d. Disponível em: <<https://knowato.com/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

KPMG. **Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025**. New York, 2025. Disponível em: <<https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ai-and-technology/trust-attitudes-and-use-of-ai.html>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

MAKHDOUMI, A. **Qual é potencial de manipulação dos consumidores pela inteligência artificial?** DocManagement, 2024. Disponível em: <<https://docmanagement.com.br/03/07/2024/qual-e-potencial-de-manipulacao-dos-consumidores-pela-inteligencia->

artificial/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

MALHOTRA, N. K.; KIM, S. S.; AGARWAL, J. **Internet users' information privacy concerns (IUIPC)**. Information Systems Research, 2004.

MARKETECH APAC. **Agentic AI is here—experts reveal how it's reshaping marketing**. 2025. Disponível em: <<https://marketech-apac.com/agentic-ai-is-here-experts-reveal-how-its-reshaping-marketing/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

MCKINSEY. **Seizing the agentic AI advantage**. 2025. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/seizing-the-agentic-ai-advantage>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

MENLO VENTURES. 2025: **The State of Consumer AI**. San Francisco, 2025. Disponível em: <<https://menlovc.com/perspective/2025-the-state-of-consumer-ai/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

MOZ. **Google E-E-A-T: Guidelines and SEO Benefits**. 2025. Disponível em: <<https://moz.com/learn/seo/google-eat>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

NIARA. **Dados Estruturados: como preparar seu conteúdo para a IA**. 2024. Disponível em: <<https://niara.ai/blog/dados-estruturados-conteudo-ia/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

OKOONE. **Breaking Down the Five Consumer Mindsets Around AI**. 2024. Disponível em: <<https://www.okoone.com/spark/industry-insights/breaking-down-the-five-consumer-mindsets-around-ai/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

OTTERLY.AI. **Why LLM monitoring isn't actionable**. 2025. Disponível em: <<https://otterly.ai/blog/why-llm-monitoring-isnt-actionable/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

OTTERLY.AI. **Otterly – AI Search Monitoring (app no Semrush App Center)**. 2025. Disponível em: <<https://www.semrush.com/kb/1487-otterly-ai-search-monitoring>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

PAVLOU, P. A. **Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk**. International Journal of Electronic Commerce, 2003.

RANKABILITY. Knowatoa **AI review 2025: Is it worth the investment?** 2025. Disponível em: <<https://www.rankability.com/blog/knowatoa-ai-review/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

RAWASHDEH, S. **AI's mysterious 'black box' problem, explained**. University of Michigan-Dearborn, 2023. Disponível em: <<https://umdearborn.edu/news/ais-mysterious-black-box-problem-explained>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

SANTOS, M. J. P. **Viés Algorítmico**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2022.

SCHEMA.ORG. **Product — Schema.org Type**. s.d.. Disponível em: <<https://schema.org/Product>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

SEMRUSH. **What Is Schema Markup? A Beginner's Guide**. 2024. Disponível em: <<https://www.semrush.com/blog/schema-markup/>>. Acesso em: 9 ago. 2025.

VENKATESH, V.; MORRIS, M. G.; DAVIS, G. B.; DAVIS, F. D. **User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View**. MIS Quarterly, 2003.

INOVAÇÃO COLABORATIVA: O PAPEL DOS ATORES LOCAIS NA CONSOLIDAÇÃO DO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DE COLATINA/ES

Tainah Pagung Lima¹;

Instituto Federal do Espírito Santo, Colatina, Espírito Santo.

Paulo Ferrare Ramos².

Instituto Federal do Espírito Santo, Cachoeiro de Itapemirim, Espírito Santo.

RESUMO: A inovação colaborativa tem se consolidado como um elemento crucial para o fortalecimento dos ecossistemas de inovação regionais, em especial em cidades localizadas fora dos grandes centros urbanos. Este artigo analisa o papel dos atores locais na consolidação do ecossistema de inovação de Colatina/ES, destacando o impacto da colaboração entre instituições públicas, privadas, acadêmicas e da sociedade civil nesse processo. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica, análise documental e observação participante em reuniões do comitê Pulsare, que é o espaço de articulação do ecossistema local. Os resultados apontam avanços significativos, como o fortalecimento de programas de inovação, a exemplo do Gênesis, e a criação de iniciativas estratégicas, como o Fundo de Inovação. Contudo, também se revelam desafios relacionados à fragmentação dos esforços, à necessidade de maior articulação interinstitucional e à descontinuidade de políticas públicas. Conclui-se que Colatina possui os ativos estruturantes para se consolidar como referência regional em inovação, mas sua perenidade depende do estabelecimento de mecanismos de governança e integração mais robustos.

PALAVRAS-CHAVE: Ecossistema de Inovação. Inovação Colaborativa. Colatina.

COLLABORATIVE INNOVATION: THE ROLE OF LOCAL ACTORS IN CONSOLIDATING THE INNOVATION ECOSYSTEM OF COLATINA/ES

ABSTRACT: Collaborative innovation has been consolidated as a crucial element for strengthening regional innovation ecosystems, especially in cities located outside major urban centers. This article analyzes the role of local actors in the consolidation of the innovation ecosystem of Colatina/ES, highlighting the impact of collaboration among public, private, academic, and civil society institutions on this process. The research adopts a qualitative and exploratory approach, based on a literature review, documental analysis, and participant observation in meetings of the Pulsare committee, which is the local ecosystem articulation space. The results indicate significant progress, such as the strengthening of innovation programs, for example, Gênesis, and the creation of strategic initiatives, such as the Innovation Fund. However, challenges are also revealed related to fragmented efforts, the need for stronger inter-institutional coordination, and the discontinuity of public policies.

It is concluded that Colatina possesses the structuring assets to establish itself as a regional reference in innovation, but its sustainability depends on the establishment of more robust governance and integration mechanisms.

KEYWORDS: Collaborative innovation. Innovation ecosystem. Colatina.

INTRODUÇÃO

A inovação tem assumido papel central no desenvolvimento regional, especialmente em territórios que buscam diversificar sua economia, fortalecer cadeias produtivas e criar soluções alinhadas às suas realidades locais. A descentralização dos polos de inovação no Brasil demonstra que cidades de médio porte podem se tornar ambientes férteis para iniciativas tecnológicas e empreendedoras, como apontam exemplos já consolidados em Santa Rita do Sapucaí (MG) e Campina Grande (PB) (Sebrae; Anprotec, 2020). Esses casos reforçam que a inovação não é privilégio dos grandes centros urbanos, mas resultado de estratégias integradas e investimentos contínuos.

A literatura sobre ecossistemas de inovação (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000; Carayannis; Campbell, 2009) destaca a importância da articulação entre diferentes atores, como empresas, instituições de ensino, governos e organizações da sociedade civil, para a construção de um ambiente propício à inovação. Nessa perspectiva, a noção de inovação colaborativa ganha relevo, pois valoriza não apenas a geração de novas tecnologias, mas também a criação de vínculos, o compartilhamento de conhecimento e a ação coletiva como motores do desenvolvimento.

Colatina, situada no Noroeste do Espírito Santo, insere-se nesse debate ao apresentar um histórico de protagonismo regional, desde seu crescimento urbano a partir da década de 1920, até sua ascensão como maior produtora mundial de café nos anos 1950, quando recebeu o título de “Princesa do Norte”. Atualmente, destaca-se como a maior cidade da microrregião Centro-Oeste capixaba, exercendo influência socioeconômica sobre municípios vizinhos (Ifes, 2023). Apesar de possuir ativos relevantes, como instituições de ensino superior, arranjo produtivo diversificado e vocação natural para liderança regional, seu ecossistema de inovação ainda se encontra em processo de consolidação, com iniciativas importantes, porém dispersas, como o InovaCol, o comitê Pulsare e parcerias com instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo (Sebrae), Federação das Indústrias do Espírito Santo (FINDES) e Instituto Federal do Espírito Santo (IFES).

Diante desse cenário, este trabalho busca analisar como a colaboração entre os atores locais tem influenciado a consolidação do ecossistema de inovação de Colatina. Para isso, investiga quem são esses atores, como se conectam, quais desafios enfrentam e de que forma suas ações contribuem para fortalecer o ambiente inovador no município. O estudo orienta-se pelo objetivo de compreender o papel dessas colaborações na estruturação do ecossistema e propõe caminhos que apoiem sua evolução enquanto referência regional em inovação colaborativa.

OBJETIVO

O objetivo deste capítulo é analisar de que maneira a colaboração entre os atores locais, governo, instituições de ensino, setor produtivo e sociedade civil, contribui para a consolidação do ecossistema de inovação de Colatina. Busca-se compreender como essas interações influenciam o fortalecimento das iniciativas de CT&I no município, identificando avanços, desafios e oportunidades para o desenvolvimento de um ambiente inovador sustentável e alinhado às demandas regionais.

METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa científica pode ser entendida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como finalidade descobrir respostas para os problemas propostos, por meio da aplicação dos conhecimentos científicos. Os autores classificam as pesquisas segundo sua natureza, seus objetivos, os procedimentos técnicos utilizados e a abordagem do problema.

Dessa forma, esta pesquisa se enquadra como uma pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimento com aplicação prática no fortalecimento de políticas públicas e estratégias colaborativas para o ecossistema de inovação de Colatina. É, também, uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que busca compreender as relações e percepções dos atores envolvidos na construção da inovação territorial, e possui caráter exploratório, dado que investiga um fenômeno ainda pouco sistematizado na literatura regional: a inovação colaborativa em cidades do interior com estruturas em consolidação (Gil, 2008).

A delimitação temporal do trabalho e seu caráter exploratório inicial resultaram na escolha de priorizar a revisão bibliográfica e a análise documental como estratégias metodológicas centrais, o que configura uma limitação por não incluir a coleta de dados primários por meio de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas com os atores do ecossistema. Entretanto, para enriquecer a análise e estabelecer um contraponto referencial, optou-se por utilizar estudos de caso de Lajeado, no Rio Grande do Sul, e Florianópolis, em Santa Catarina, como referências comparativas: a primeira por se tratar de uma cidade de porte médio, com características regionais semelhantes às de Colatina e em processo ativo de consolidação; e a segunda por constituir um dos polos mais consolidados do Brasil.

Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho fundamentou-se em duas estratégias principais: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica foi conduzida com base em livros, artigos científicos, relatórios técnicos e documentos de políticas públicas, com destaque para obras como o Manual de Oslo (OCDE, 2005), Brasil Inovador (MCTI, 2024) e Ecossistema Inovação (Folz; Carvalho, 2014), além de autores clássicos como Moore (1993), Etzkowitz e Leydesdorff (2000), Carayannis e Campbell (2009, 2010).

A pesquisa documental teve como foco a análise de materiais institucionais, como o Mapeamento do Ecossistema de Inovação da Microrregião Centro-Oeste do Espírito Santo

(Ifes, 2023), o Relatório Final do Barracão do Futuro (2025), publicações da InovaCol, documentos da Prefeitura Municipal de Colatina e registros de ações da SECTI. Esses documentos permitiram identificar os principais atores envolvidos no ecossistema local, suas interações, os desafios enfrentados e as propostas em curso.

Além disso, o desenvolvimento do trabalho foi enriquecido pelas experiências vivenciadas ao longo do curso de pós-graduação em Gestão da Inovação, com observações a partir das temáticas abordadas, como empreendedorismo e gestão da inovação, inovação aberta, financiamento de projetos, normas e processos inovadores e políticas públicas de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I). Essa trajetória formativa possibilitou a construção de uma análise crítica e aplicada sobre a realidade colatinense.

Adicionalmente, foi realizado um procedimento de pesquisa de campo exploratória por meio da participação presencial em reunião do Comitê Gestor Pulsare, realizada no dia 12 de junho de 2025, em Colatina. O objetivo foi entender, na prática, a dinâmica colaborativa entre os atores locais, identificar desafios, oportunidades e levantar percepções diretas sobre o estágio de maturidade do ecossistema. Os dados foram coletados por meio de anotações em uma ata pessoal, registros das discussões e reflexões da autora, permitindo integrar à análise teórica uma dimensão empírica de observação participante.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A inovação consolidou-se, nas últimas décadas, como eixo estruturante do desenvolvimento econômico, social e territorial, deixando de ser entendida apenas como produção tecnológica e passando a abranger mudanças organizacionais, sociais e institucionais. De acordo com a OCDE (2005), trata-se de um processo multidimensional que envolve produtos, serviços, métodos organizacionais e novas formas de interação. Essa compreensão ampliada tem impulsionado estratégias de desenvolvimento baseadas no fortalecimento de capacidades locais, especialmente em regiões historicamente distantes dos grandes polos tradicionais de inovação. No Brasil, esse movimento ganhou força com políticas públicas voltadas a ambientes descentralizados de inovação, como arranjos produtivos locais (APLs), incubadoras e editais de fomento (MCTI, 2024).

A literatura internacional e nacional destaca que a inovação emerge, sobretudo, da articulação entre diferentes setores, reforçando o papel das interações sociais e institucionais. Hamad et al. (2015) utilizam a metáfora dos ecossistemas biológicos para explicar como organizações interdependentes produzem valor coletivo, enquanto Tidd e Bessant (2015) ressaltam que inovar exige ambientes que favoreçam aprendizado contínuo, colaboração e tomada de risco. Moore (1993) e Adner (2006) complementam ao indicar que ecossistemas inovadores se sustentam pela combinação entre cooperação e competição, elemento central para enfrentar desafios complexos.

Essas interações são explicadas pelos modelos das Hélices da Inovação, que explicam como diferentes atores contribuem para a criação e circulação de conhecimento. A Hélice Tríplice (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000) integra governo, setor produtivo e academia

como base estrutural do processo inovador, enquanto a Quádrupla Hélice acrescenta a sociedade civil, reconhecendo a centralidade dos cidadãos, das mídias e das organizações sociais na definição de direções e relevância das soluções produzidas (Carayannis; Campbell, 2009). A evolução para a Hélice Quíntupla incorpora o meio ambiente como dimensão indispensável, reforçando que a inovação deve dialogar com a sustentabilidade (Carayannis; Campbell, 2009).

Esse conjunto teórico evidencia que a inovação contemporânea está intrinsecamente ligada à capacidade dos territórios de conectar seus recursos, talentos e instituições em torno de agendas comuns. Para cidades de médio porte, como Colatina, esse modelo é particularmente relevante, o seu desenvolvimento depende menos da escala econômica e mais da habilidade de estruturar redes colaborativas que integrem universidades, empresas, poder público e sociedade civil.

Com base nesse referencial, os resultados apresentados a seguir analisam como esses elementos se manifestam em Colatina, observando a presença dos diferentes atores, a qualidade das conexões estabelecidas, os mecanismos institucionais existentes e o estágio atual de maturidade do ecossistema. Essa fundamentação teórica permite compreender de que maneira o território tem avançado em direção a um modelo colaborativo de inovação e quais desafios ainda precisam ser superados para consolidar um ecossistema integrado, dinâmico e sustentável.

Colatina, destaca-se como um polo regional estratégico, influenciando diretamente municípios vizinhos nos setores de comércio, serviços, saúde, educação e agroindústria. Seu desenvolvimento histórico, marcado pela cafeicultura, indústria têxtil e logística regional, consolidou uma base econômica diversificada que favorece a emergência de iniciativas inovadoras. Esse conjunto de características cria condições propícias para que a inovação passe a desempenhar um papel estruturante no desenvolvimento local.

A partir de 2020, observou-se uma mobilização consistente do poder público e das instituições locais para posicionar Colatina como cidade inovadora. Esse movimento se fortalece com a criação da Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), pioneira no estado, e com o lançamento do programa InovaCol, que articula eventos, programas de fomento e espaços colaborativos de planejamento. Essas ações ampliaram a capacidade de articulação entre os atores e consolidaram a inovação como pauta permanente na agenda municipal.

O município também reúne uma infraestrutura educacional e tecnológica expressiva, composta por dois campi do IFES, polo da Universidade Aberta do Brasil (UAB), instituições privadas de ensino superior, espaços makers, incubadoras, aceleradoras e parcerias com o Sebrae. Entre os espaços públicos voltados à CT&I, destacam-se o Centro de Ciência, voltado à popularização científica, e o Barracão do Futuro, habitat de inovação em implantação que pretende impulsionar startups e tecnologias voltadas a cidades inteligentes. Essa estrutura reforça o papel do município como formador de talentos e ambiente de experimentação tecnológica.

Os dados do Mapeamento do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação (IFES, 2023) revelam que Colatina possui uma comunidade diversificada de atores: mais de 100 escolas, 30 startups, três núcleos incubadores, uma aceleradora, dezenas de associações empresariais e comunitárias, espaços colaborativos, instituições de apoio e quase 17 mil empresas registradas. Essa pluralidade fortalece o caráter multissetorial do ecossistema e indica uma dinâmica que se aproxima do modelo de Hélice Tríplice, com potencial de evolução para a Quádrupla Hélice. Apesar desse cenário, o mesmo estudo aponta fragilidades nas dimensões relacionadas ao acesso a capital e à consolidação de ambientes de inovação avançados.

A partir da análise dos dados coletados, o ecossistema de inovação de Colatina demonstra um processo evolutivo promissor. Segundo o Mapeamento do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação da Microrregião Centro-Oeste (Ifes, 2023), o município apresenta um índice de maturidade de 20,28 pontos, posicionando-se na faixa “em desenvolvimento”. Esse desempenho indica avanço significativo, mas reforça a necessidade de consolidar mecanismos de financiamento, ampliar ambientes de experimentação e aprofundar a articulação entre os atores do território para que o ecossistema alcance níveis mais maduros.

Nesse contexto, a criação e regulamentação do Fundo Municipal de Inovação representam um marco estratégico para o fortalecimento da política local de CT&I. Instituído no âmbito do Programa Inova Colatina, conforme previsto na Mensagem nº 05/2025, vinculada ao Projeto de Lei nº 003588/2024, o fundo estabelece diretrizes para o desenvolvimento tecnológico municipal, incluindo a criação de zonas de desenvolvimento, a implementação de ambientes regulatórios experimentais e a consolidação do próprio mecanismo de fomento. Sua operacionalização prevê a formação de um conselho gestor multissetorial, com representantes do poder público, setor produtivo, academia e sociedade civil, garantindo transparência e alinhamento às demandas reais do ecossistema. Ao possibilitar aportes provenientes do orçamento municipal, parcerias público-privadas e agências de fomento como a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES) e o Sebrae, o fundo tende a se tornar o principal instrumento de apoio contínuo a startups, projetos de pesquisa aplicada e estruturas como incubadoras, aceleradoras e o Barracão do Futuro.

A consolidação de um ecossistema de inovação envolve fatores que vão além da simples presença de atores ou da existência de iniciativas pontuais. Ela depende de visão estratégica compartilhada, continuidade institucional e instrumentos de governança que sustentem o desenvolvimento ao longo do tempo. Nesse sentido, as experiências de outras cidades brasileiras oferecem referências importantes para compreender caminhos possíveis para Colatina fortalecer sua trajetória evolutiva, especialmente quando analisadas realidades semelhantes ou já consolidadas, como Lajeado e Florianópolis.

Lajeado, por exemplo, tornou-se referência nacional ao estruturar o movimento ProMove Lajeado, uma governança multissetorial formada por representantes da prefeitura,

universidades, setor produtivo, organizações da sociedade civil e cidadãos. Esse coletivo construiu um plano estratégico de longo prazo com metas mensuráveis e ações contínuas voltadas à inovação, ao desenvolvimento econômico e social e à melhoria da qualidade de vida (ProMove Lajeado, 2025). A mobilização em torno de uma visão de futuro tornou-se o principal diferencial da cidade.

Entre os resultados alcançados, destacam-se a criação de um Fundo Municipal de Inovação abastecido por recursos públicos e privados, o engajamento de mais de 70 lideranças distribuídas em comitês temáticos, a implementação de indicadores de impacto e mecanismos de prestação de contas, além do fortalecimento de uma cultura de colaboração por meio de eventos de cocriação e participação cidadã. Esses elementos demonstram que cidades de médio porte podem avançar significativamente quando há alinhamento institucional e mobilização comunitária.

A experiência de Lajeado mostra, portanto, que a ausência de grandes parques tecnológicos não impede a construção de um ecossistema robusto. O que se revela determinante é a capacidade de articulação entre os atores, a pactuação coletiva e a definição de prioridades compartilhadas. Para Colatina, que já possui estruturas institucionais importantes, como a SECTI, o Pulsare e o Fundo Municipal de Inovação, essa comparação evidencia caminhos concretos para acelerar sua evolução rumo a um ecossistema mais coeso e maduro.

Florianópolis, por sua vez, representa um estágio mais avançado de consolidação. Seu ecossistema é sustentado por uma infraestrutura tecnológica densa, pela continuidade de políticas públicas e por uma articulação forte entre universidades, empresas e governo. De acordo com a Rede Inovação Floripa (2025), a cidade conta com parques tecnológicos consolidados, como o Sapiens Parque e o Parque Tecnológico Alfa, além da atuação estruturante da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE). Esse conjunto criou um ambiente propício à inovação contínua e à atração de investimentos.

Entre os fatores de sucesso observados em Florianópolis, destacam-se a criação de ambientes de inovação com vocações específicas, como turismo, saúde e tecnologias limpas, a existência de mecanismos permanentes de fomento e aceleração, a atuação de uma rede de governança formada por mais de 50 organizações responsáveis pelo monitoramento de indicadores e ajustes estratégicos, e uma forte conexão com ecossistemas internacionais. A cidade também desenvolveu uma legislação favorável à inovação, com incentivos fiscais e simplificação de processos para empresas de base tecnológica.

Os exemplos de Lajeado e Florianópolis, apesar de apresentarem níveis distintos de maturidade, demonstram que ecossistemas de inovação bem-sucedidos não dependem apenas do tamanho da cidade ou do volume de recursos disponíveis, mas sim da combinação entre visão estratégica, governança contínua e articulação entre os atores. Colatina já reúne elementos essenciais observados nessas experiências, como base institucional, mecanismos de fomento, programas estruturantes e protagonismo regional. O desafio atual é integrar esses ativos em uma estratégia coesa capaz de sustentar o desenvolvimento no

longo prazo.

Essa integração se torna ainda mais relevante quando se observam os desafios que permanecem no ecossistema colatinense. No que se refere ao capital, o acesso restrito a recursos financeiros privados permanece como um gargalo, tornando o Fundo Municipal de Inovação um mecanismo fundamental para apoiar startups e pesquisas aplicadas. A ausência de investidores-anjo organizados e de fundos regionais limita a escalabilidade de negócios nascentes e reforça a necessidade de ampliar os instrumentos de financiamento (Folz; Carvalho, 2014).

Além das questões de capital, os ambientes de inovação ainda carecem de maior densidade. Embora estruturas como o Centro de Ciência, o InovaLab e o Barracão do Futuro representem avanços significativos, ainda faltam espaços de coworking robustos, laboratórios de prototipagem e hubs de conexão com investidores, elementos presentes em ecossistemas mais consolidados. Reunião do Comitê Pulsare observada pela autora em 12 de junho de 2025 reforçou a urgência da criação de espaços capazes de estimular interações frequentes entre empreendedores, pesquisadores e governo.

A retenção de talentos é outro ponto sensível, o caso da Plus Delivery (A Gazeta, 2021) evidencia que o território possui capacidade de gerar negócios escaláveis, mas também revela o risco de perder essas iniciativas para centros maiores. Para minimizar esse movimento, programas como o Gênesis precisam evoluir para mecanismos que incentivem a permanência dos empreendedores na cidade, aliando editais de fomento contínuo, conexões com empresas âncoras e políticas públicas que garantam oportunidades de desenvolvimento local.

Mesmo diante desses desafios, Colatina ocupa uma posição de liderança regional devido à sua articulação com nove municípios vizinhos, o que favorece a formação de um ecossistema ampliado. Nesse cenário, o Barracão do Futuro surge como equipamento estratégico, concebido não apenas como infraestrutura física, mas como instrumento de governança territorial voltado à CT&I. Seu papel potencial é o de integrar diferentes atores e estimular projetos de alcance regional.

O impacto do Barracão do Futuro dependerá de sua capacidade de operar como hub multissetorial, articulando academia, empresas, poder público e sociedade civil. Modelos como o InovaSerra (InovaSerra, 2025) e a Rede Inovação Floripa (Rede Inovação Floripa, 2025) oferecem referências para sua atuação, especialmente no que diz respeito à governança e à participação social. Para garantir sua perenidade, será fundamental integrá-lo ao Fundo Municipal de Inovação e instituir um conselho gestor com representação regional.

Em síntese, o fortalecimento do ecossistema de inovação de Colatina está diretamente relacionado à sua capacidade de irradiar práticas, conhecimentos e políticas para toda a microrregião. Ao assumir o papel de polo de inovação descentralizado, o município pode impulsionar novos arranjos produtivos, promover o desenvolvimento econômico sustentável e consolidar-se como referência na construção de ecossistemas colaborativos em territórios

de médio porte.

REFERÊNCIAS

- ADNER, R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 4, p. 1-12, 2006.
- A GAZETA. **Magazine Luiza compra Plus Delivery**. Vitória, 2021. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/es/economia/magalu-compra-plus-delivery-de-colatina-0621>. Acesso em: 22 jun. 2025.
- BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Brasil inovador**: quatro décadas das políticas públicas que impulsionaram os ambientes de inovação e o empreendedorismo no país. Brasília: MCTI, 2024.
- BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Cidades Inovadoras**: políticas públicas para ecossistemas locais de inovação. Brasília: MCTI, 2021.
- CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David F. J. Mode 3 and quadruple helix: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v. 46, n. 3-4, p. 201–234, 2009.
- CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David F. J. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? **International Journal of Social Ecology and Sustainable Development**, v. 1, n. 1, p. 41–69, 2010.
- COLATINA. **Barracão do futuro**: o caminho para a inovação de Colatina. 1. ed. Colatina, ES: Ed. dos Autores, 2024. ISBN 978-65-01-26030-3.
- COLATINA. Mensagem nº 05/2025. Projeto de Lei nº 003588/2024. **Institui o Programa Inova Colatina e o Fundo Municipal de Inovação**. Disponível em: <https://inova.colatina.es.gov.br/cminova/>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.
- FAPES. **FAPES lança editais para startups Klumie e Tecnolokid**. Vitória, 2024. Disponível em: <https://fapes.es.gov.br>. Acesso em: 22 jun. 2025.
- FOLZ, Christian; CARVALHO, Fábio (ed.). **Ecossistema inovação**. Brasília, DF: Embrapa, 2014.
- GÊNESIS. **Resultados programa Gênesis**: acelerando ideias, impulsionando inovação e desenvolvendo negócios. Colatina: IFES – Campus Colatina, 2025. 26 p. II.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAMAD, A. F. et al. Ecossistema de inovação na educação: uma abordagem conectivista. In: TEIXEIRA, C. S.; EHLERS, A. C. S.; SOUZA, M. V. (Org.). **Educação fora da caixa**: tendência para a educação no século XXI. 1. ed. Florianópolis: Bookess, 2015, v. 1, p. 33-48.

INOVACOL. **Ecosistema de Inovação Local de Colatina**. Colatina: Prefeitura Municipal, 2025. Disponível em: <https://inova.colatina.es.gov.br>. Acesso em: 15 mai. 2025.

INOVASERRA. **InovaSerra – Ecosistema de Inovação da Serra**. Disponível em: <https://inovaserra.org.br/>. Acesso em: 20 jun. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (IFES). **Mapeamento do ecossistema de empreendedorismo e inovação da microrregião Centro-Oeste do Estado do Espírito Santo**. Colatina: IFES, 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOORE, James F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 3, p. 75-86, 1993.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. (Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil).

PROMOVE LAJEADO. **Movimento Pró-Desenvolvimento Regional Sustentável**. Lajeado, 2024. Disponível em: <https://promovelajeado.com.br>. Acesso em: 20 jun. 2025.

REDE INOVAÇÃO FLORIPA. **Ecosistema de Inovação de Florianópolis**. Florianópolis, 2024. Disponível em: <https://redeinovacao.floripa.br>. Acesso em: 20 jun. 2025.

SEBRAE; ANPROTEC. **Ecosistemas de Empreendedorismo Inovadores e Inspiradores**. Brasília: Sebrae, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 05 mai. 2025.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

**CIDADES INTELIGENTES OU SOCIEDADE DIGITALIZADA: UMA ANÁLISE CRÍTICA
DA HIPERCONECTIVIDADE E SEUS RISCOS****Audrey Mendonça Scalfoni¹;**

IFES, Serra- ES.

<http://lattes.cnpq.br/7134452982871368>**Paulo Ferrare Ramos²;**

IFES, Serra- ES.

<http://lattes.cnpq.br/9114378402362558>**Estela Bezerra de Almeida³.**

IFES, Serra- ES.

<http://lattes.cnpq.br/5855539148761728>

RESUMO: O presente trabalho realiza uma análise crítica do conceito de Cidades Inteligentes (*Smart Cities*), refutando a narrativa simplista de prosperidade e eficiência. A pesquisa questiona como a hiperconectividade e a digitalização intensiva podem gerar novas vulnerabilidades e formas de controle, aprofundando dilemas éticos, sociais e ambientais. Com abordagem qualitativa e teórica (pesquisa bibliográfica e documental), o estudo se baseia em referenciais críticos (Han, Chomsky, Krenak, Nicolelis) e analisa casos de Singapura, Amsterdã e Curitiba. Os resultados revelam três dilemas centrais: 1) o paradoxo da simplificação algorítmica que negligencia a complexidade urbana; 2) a escalada energética e ambiental da infraestrutura digital (data centers), que desafia a sustentabilidade; e 3) a fragilidade sistêmica e o risco à privacidade/autonomia cidadã. Conclui-se que a “inteligência” puramente tecnológica, sem visão ética e humanística, pode exacerbar desigualdades. O estudo aponta a urgência de um novo paradigma de gestão da inovação para edificar cidades sustentáveis, resilientes e centradas no bem-estar humano.

PALAVRAS-CHAVE: Cidades Inteligentes. Gestão da Inovação. Dependência Tecnológica.

**SMART CITIES OR DIGITIZED SOCIETY: A CRITICAL ANALYSIS OF
HYPERCONNECTIVITY AND ITS RISKS**

ABSTRACT: This study offers a critical analysis of the Smart City concept, refuting the simplistic narrative of prosperity and efficiency. The research investigates how hyperconnectivity and intensive digitalization may generate new vulnerabilities and forms of control, deepening ethical, social, and environmental dilemmas. Employing a qualitative and applied approach (bibliographic and documentary research), the study is grounded in critical frameworks (Han, Chomsky, Krenak, Nicolelis) and examines cases in Singapore, Amsterdam, and Curitiba. Results reveal three central dilemmas: 1) the paradox of algorithmic simplification that neglects organic urban complexity; 2) the energy and environmental escalation of

digital infrastructure (data centers), challenging sustainability; and 3) systemic fragility and the risk to citizen privacy and autonomy. The study concludes that purely technological “intelligence,” lacking an ethical and humanistic vision, can exacerbate inequalities. This paper highlights the urgent need for a new innovation management paradigm to build truly sustainable, resilient, and human-centered cities.

KEYWORDS: Smart Cities. Innovation Management. Technological Dependence.

INTRODUÇÃO

O crescimento da população urbana, que, segundo a ONU-Habitat (2024), atingiu 57% em 2023 e deve chegar a 68% até 2050, torna o desenvolvimento urbano um fator crucial para a prosperidade futura. Uma resposta a este desafio são as Cidades Inteligentes (*Smart Cities*), definidas pela Carta Brasileira das Cidades Inteligentes (2020) como cidades engajadas na transformação digital sustentável, utilizando tecnologias para resolver problemas, aumentar a resiliência e aprimorar a qualidade de vida.

Contudo, a definição de *Smart Cities* transcende a tecnologia, englobando governança inovadora, inclusão social e foco nas necessidades humanas (Anttiroiko, 2015). A complexidade urbana, no entanto, é frequentemente reduzida a dados para monitoramento e controle, transformando desafios sociais em meros problemas técnicos.

Essa simplificação levanta a questão central desta pesquisa: A digitalização da vida urbana realmente considera a riqueza das dinâmicas sociais e culturais, ou apenas replica modelos, aprofundando formas de controle e vulnerabilidade sistêmica? A hipótese do estudo é que a implementação de Cidades Inteligentes, desacompanhada de uma governança ética e transparente, tende a exacerbar a dependência tecnológica, aprofundar desigualdades e criar novas formas de controle e exclusão.

OBJETIVO

Analisar criticamente o conceito e a implementação de Cidades Inteligentes, desvelando os riscos e desafios intrínsecos à digitalização intensiva em contextos urbanos.

METODOLOGIA

O presente estudo classifica-se, quanto à sua natureza, como teórico e, quanto à abordagem do problema, como qualitativo. A natureza teórica (Gil, 2019) visou à geração de novos conhecimentos e ao aprofundamento do debate acadêmico e conceitual sobre as complexidades das Cidades Inteligentes, hiperconectividade e dependência tecnológica.

A abordagem qualitativa (Minayo, 2017) foi escolhida para explorar o universo de significados, dilemas éticos, interações sociais e implicações filosóficas que não podem ser reduzidos à quantificação. O foco central é em obter uma compreensão holística e contextualizada dos fenômenos complexos que emergem da digitalização intensiva do ambiente urbano.

A coleta e análise dos dados foram realizadas por meio de pesquisa bibliográfica

e pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica foi o procedimento predominante para a construção do referencial teórico e a sustentação dos argumentos (Gil, 2019). Envolveu a análise aprofundada de literatura acadêmica, teses, relatórios (como da ONU-Habitat) e artigos científicos, com seleção focada em Cidades Inteligentes, filosofia da tecnologia e análise urbana crítica.

A pesquisa documental foi utilizada de forma complementar para obter dados secundários e material que não recebeu tratamento analítico prévio (Gil, 2019). Incluiu a consulta a relatórios governamentais, documentos oficiais de projetos de *Smart Cities* e notícias. Tais documentos forneceram informações contextuais sobre as implementações e debates práticos relacionados aos casos reais analisados: Singapura, Amsterdã e Curitiba.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Paradoxo da Simplificação Algorítmica

A otimização de sistemas urbanos via soluções digitais revela uma dissonância fundamental com a realidade orgânica e imprevisível das cidades. A complexidade de uma metrópole é incalculável, usando o Número de Shannon como metáfora para a variedade exponencial de interações (Gil, 2019), o que torna a pretensão de sistemas de *big data* e IA em “administrar” a totalidade dessas dinâmicas um paradoxo de gestão.

Essa simplificação tende a negligenciar as dimensões não-quantificáveis da vida urbana, como a cultura local, a espontaneidade e a subjetividade humana. O caso de Singapura, com sua governança altamente centralizada e foco na eficiência preditiva, ilustra os limites dessa abordagem. Apesar dos ganhos operacionais, observam-se lacunas na vitalidade social, o que se alinha à visão de Byung-Chul Han sobre a perda da singularidade na “sociedade da transparência” e às preocupações de Miguel Nicolelis sobre a reconfiguração humana em um ambiente excessivamente previsível (Han, 2017; Nicolelis, 2023).

Portanto, a gestão da inovação urbana deve priorizar a capacidade de lidar com a ambiguidade e a imprevisibilidade, evitando a redução da cidade a um mero objeto de controle algorítmico.

A Escalada Energética e Ambiental da Hiperconectividade

A hiperconectividade que fundamenta as Cidades Inteligentes acarreta um custo ambiental e energético substancial, frequentemente subestimado. Os Data Centers, centros neurais da infraestrutura digital, emergem como grandes consumidores de energia e água, e sua expansão contínua representa um desafio estratégico para a sustentabilidade.

A demanda energética desses centros é massiva, impulsionada pela alimentação de servidores e, principalmente, pelos sistemas de resfriamento. Além disso, o resfriamento exige vastas quantidades de água, intensificando a competição por recursos em regiões com estresse hídrico (Pereira & Costa, 2021). Essa escalada pode ser analisada pela metáfora da Escala de Kardashev, sugerindo que a digitalização intensiva nos coloca em

uma corrida por energia que pode esgotar os recursos planetários antes de se alcançar qualquer patamar sustentável (Kardashev, 1964).

Essa realidade se manifesta em projeções concretas: o consumo global de eletricidade por Data Centers, que em 2024 totalizou 415 TWh, deve mais que dobrar até 2030, atingindo cerca de 945 TWh (IEA, 2025). Adicionalmente, a expansão global de gigantes de tecnologia em regiões áridas (The Guardian, 2025) e o caso do Data Center do TikTok no Ceará, que consumirá energia equivalente a milhões de brasileiros, demonstram como a gestão da inovação, sem uma governança socioambiental robusta, gera externalidades negativas significativas.

Mesmo os “data centers verdes” enfrentam o desafio do crescimento exponencial da demanda por dados. A busca por “inteligência” via processamento de dados colide, assim, frontalmente com a necessidade premente de descarbonização e uso racional de recursos. A visão de Ailton Krenak, que propõe uma reconexão com a natureza, oferece uma lente crítica adicional a essa escalada (Krenak, 2024), sugerindo que a verdadeira sustentabilidade vai além da eficiência tecnológica.

A Fragilidade Sistêmica e os Desafios de Governança

A crescente dependência tecnológica das Cidades Inteligentes, embora prometa eficiência, expõe uma vulnerabilidade sistêmica que exige uma reavaliação estratégica da gestão de riscos. A proliferação de dispositivos de monitoramento e a automação, exemplificadas pela “Muralha Digital” de Curitiba e pelos sistemas de vigilância de Singapura, introduzem pontos críticos de falha.

A falta de transparência sobre a coleta e o uso de dados (a “caixa preta” dos algoritmos) amplifica os riscos, criando um cenário onde o controle pode se tornar uma armadilha, minando a democracia digital, conforme apontado por Noam Chomsky (Chomsky, 2023b).

A ausência de regulamentação específica e de garantias sobre a guarda e exclusão de dados sensíveis (biométricos, faciais) gera riscos significativos. Vazamentos de dados biométricos, que são insubstituíveis, minam a autonomia individual e expõem os cidadãos à “psicopolítica” e à fragilidade do controle sobre seus dados (Han, 2017).

A urgência de regulamentação é evidente, sendo a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) um marco essencial. Contudo, a governança em *Smart Cities* deve ir além da conformidade legal, exigindo uma inovação com transparência radical e controle cidadão sobre os dados para mitigar o risco de exclusão digital e o aprofundamento de desigualdades, o que pode culminar em uma “gentrificação digital”.

Rumo à Gestão Responsável da Inovação Urbana

Os resultados da análise reafirmam a tese central. A “inteligência” meramente tecnológica, focada na otimização e eficiência, tende a manifestar uma sociedade digitalizada que, apesar das promessas, exacerba a dependência, compromete recursos ambientais (Dilema 2) e fragiliza a autonomia humana (Dilema 3), ao negligenciar a complexidade

social (Dilema 1).

Para que a gestão da inovação em Cidades Inteligentes seja efetivamente sustentável, ela exige uma visão estratégica que priorize o equilíbrio, a inclusão social e a equidade. As Cidades Sustentáveis, em contraste, utilizam a tecnologia de forma seletiva e complementar, focando em soluções baseadas na natureza (*Nature-Based Solutions*), planejamento comunitário e governança participativa (Neto & Souza, 2019).

A inovação urbana deve, portanto, transcender a otimização de sistemas para abraçar a complexidade, a ética e a construção de cidades verdadeiramente humanas e resilientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a desvendar a complexa dicotomia entre as Cidades Inteligentes (CI) e a realidade de uma Sociedade Digitalizada, investigando como a hiperconectividade pode, inadvertidamente, gerar vulnerabilidade e controle. Longe de demonizar a tecnologia, o objetivo foi promover uma reflexão crítica sobre a gestão da inovação e a dependência tecnológica, reafirmando que a “inteligência” meramente tecnológica, desacompanhada de uma visão ética, legal e humanística, tende a exacerbar desafios.

Os resultados convergem em três dilemas centrais: o primeiro é a simplificação algorítmica, já que o paradoxo da otimização negligencia a complexidade orgânica e imprevisível das urbes. A tentativa de gerir dinâmicas urbanas por meio de “caixas pretas” algorítmicas resulta em lacunas na vitalidade social, ecoando críticas de Han e Nicolelis (2023). A outra é a escalada energética devido a crescente voracidade dos Data Centers por energia e água, sublinhada por sua expansão global (IEA, 2025) e no Brasil, impõe um dilema estratégico urgente. A busca por “inteligência” colide frontalmente com o imperativo da descarbonização e do uso racional de recursos, reforçando a visão de Krenak (2024), e por fim a fragilidade sistêmica devido a dependência tecnológica que expõe vulnerabilidades, onde o monitoramento (exemplo de Curitiba) e a automação podem se tornar armadilhas de controle. A opacidade dos algoritmos e a falta de transparência minam a democracia digital (Chomsky, 2023b), tornando a LGPD um pilar essencial cuja eficácia depende de uma governança transparente e ética.

A verdadeira inteligência de uma cidade não reside apenas na otimização, mas em sua capacidade de prosperar de forma equitativa, resiliente e em harmonia com os limites planetários. O modelo atual das Cidades Inteligentes exige uma mudança de paradigma na gestão da inovação, passando de uma visão tecnocêntrica para uma abordagem que coloque as pessoas e o planeta no centro do desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ANTTIROIKO, Ari-Veikko. Smart cities in the new urban agenda: a critical appraisal. In: NIJKAMP, Peter; KOTHARI, P. (ed.). **Smart Cities, Complex Systems, and Creative Urban Development**. London: Palgrave Macmillan, 2015. p. 11-30.
- CARTA BRASILEIRA DAS CIDADES INTELIGENTES. Ministério das Cidades, 2020.

CHOMSKY, Noam. Como o Big Money moldou as Big Techs. **Outras Palavras**, 2023b. Disponível em: <https://outraspalavras.net/tecnologiaemdisputa/como-big-money-moldou-as-big-techs/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

CRAWFORD, Kate. **Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence**. New Haven, CT: Yale University Press, 2021.

EUBANKS, Virginia. **Automating inequality: how high-tech tools profile, police, and punish the poor**. New York: St. Martin's Press, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **Inovação reversa: descubra as oportunidades ocultas nos mercados emergentes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HAN, Byung-Chul. **A sociedade da transparência**. Petrópolis: Vozes, 2017.

IEA (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY). **Energy and AI Report**. Paris: IEA, 2025.

KARDASHEV, Nikolai S. Transmission of Information by Extraterrestrial Civilizations. **Soviet Astronomy**, v. 8, n. 2, p. 217-221, 1964.

KRENAK, Ailton. Acabou o céu azul, a gente conseguiu cobrir o país com fuligem. **Brasil de Fato**, 2024a. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/podcast/bem-viver/2024/09/11/ailton-krenak-acabou-o-ceu-azul-a-gente-conseguiu-cobrir-o-pais-com-fuligem/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.

NETO, J. P.; SOUZA, M. C. Tecnologia e Sustentabilidade Urbana: Uma Análise Crítica das Smart Cities. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 21, n. 2, p. 300-315, 2019.

NICOLELIS, Miguel A. Neurocientista Miguel Nicolelis questiona em livro a inteligência artificial e seus efeitos sobre o cérebro humano. **G1**, 30 jan. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2023/01/30/neurocientista-miguel-nicolelis-questiona-em-livro-a-inteligencia-artificial-e-seus-efeitos-sobre-o-cerebro-humano.ghtml>. Acesso em: 20 jul. 2025.

O'NEIL, Cathy. **Weapons of math destruction: how big data increases inequality and threatens democracy**. New York: Crown, 2016.

ONU-HABITAT. **World Smart Cities Outlook 2024**. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme, 2024. Disponível em: https://unhabitat.org/sites/default/files/2024/12/un_smart_city_outlook.pdf. Acesso em: 22 jul. 2025.

PEREIRA, A.; COSTA, R. Data Centers e o Desafio Hídrico: Análise da Pegada Hídrica da Infraestrutura Digital. **Revista de Gestão Ambiental**, v. 15, n. 3, p. 120-135, 2021.

THE GUARDIAN. Revealed: Big tech's new datacentres will take water from the world's driest areas. **The Guardian**, 9 abr. 2025. Disponível em: <https://www.theguardian.com/environment/2025/apr/09/big-tech-datacentres-water>. Acesso em: 19 jun. 2025.

A TRANSFORMAÇÃO DA SOCIEDADE CONECTADA: UMA ANÁLISE SOBRE O IMPACTO DA INTERNET DAS COISAS NOS SURGIMENTOS DE NOVOS MODOS DE VIVER

Estela Bezerra de Almeida¹;

IFES, Serra- ES.

<http://lattes.cnpq.br/5855539148761728>

Paulo Ferrare Ramos²;

IFES, Serra- ES.

<http://lattes.cnpq.br/9114378402362558>

Audrey Mendonça Scalfoni³.

IFES, Serra- ES.

<http://lattes.cnpq.br/7134452982871368>

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo analisar os principais impactos sociais positivos da proliferação de dispositivos conectados à internet, investigando como essa tecnologia molda a sociedade e gera oportunidades para a Gestão da Inovação. Caracterizada como uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e com caráter exploratório, a metodologia empregada foi a pesquisa bibliográfica e a análise documental, com base na qual os dados foram categorizados e analisados tematicamente. Os resultados revelam que a IoT atua como um catalisador de transformações profundas em quatro eixos centrais: aumento da eficiência e redução de desperdícios, elevação da qualidade de vida e conforto, promoção da inclusão e conectividade, e fomento à sustentabilidade e inovação. A análise desses impactos também evidencia um vasto campo de oportunidades para a Gestão da Inovação, impulsionando a criação de novos modelos de negócios, o desenvolvimento de ecossistemas de inovação colaborativos e a emergência de soluções para o empreendedorismo social. O estudo conclui que, ao interconectar os mundos físico e digital, a IoT não apenas otimiza processos, mas também contribui significativamente para o bem-estar coletivo, ao mesmo tempo em que apresenta desafios relevantes, como segurança e privacidade, que exigem uma gestão da inovação responsável e ética.

PALAVRAS-CHAVE: Internet das Coisas. Gestão da Inovação. Impactos Sociais.

THE TRANSFORMATION OF THE CONNECTED SOCIETY: AN ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE INTERNET OF THINGS ON THE EMERGENCE OF NEW WAYS OF LIVING

ABSTRACT: The present study aimed to analyze the main positive social impacts of the proliferation of internet-connected devices, investigating how this technology shapes society and creates opportunities for innovation management. Characterized as a qualitative,

applied, and exploratory research, the methodology employed was a bibliographic and documentary review, based on which data was categorized and analyzed thematically. The results reveal that IoT acts as a catalyst for profound transformations across four central axes: increased efficiency and waste reduction, improved quality of life and comfort, promotion of inclusion and connectivity, and fostering sustainability and innovation. The analysis of these impacts also highlights a vast field of opportunities for Innovation Management, driving the creation of new business models, the development of collaborative innovation ecosystems, and the emergence of social entrepreneurship solutions. The study concludes that, by interconnecting the physical and digital worlds, IoT not only optimizes processes but also contributes significantly to collective well-being, while also presenting relevant challenges, such as security and privacy, that demand responsible and ethical innovation management.

KEYWORDS: Internet of Things. Innovation Management. Social Impacts.

INTRODUÇÃO

A história da humanidade é marcada por uma trajetória de inovações transformadoras que redefiniram a existência humana. A internet, fundamental para o mundo moderno, evoluiu de um projeto militar (Castells, 2010) e, com a invenção do protocolo WWW (World Wide Web) por Tim Berners-Lee (1989), revolucionou a comunicação global e a cultura da interação humana (Leiner et al., 2009).

A evolução da internet preparou o terreno para a Internet das Coisas (IoT). Embora o conceito tenha sido cunhado por Kevin Ashton em 1999 (Ashton, 2009), a ideia de dispositivos interconectados desenvolveu-se gradualmente (Gubbi et al., 2013), culminando na realidade atual. A miniaturização dos sensores, o aumento do poder de processamento e a expansão da conectividade permitiram que a IoT se tornasse uma realidade palpável. Hoje, uma vasta gama de dispositivos, desde eletrodomésticos e veículos até infraestrutura urbana, está conectada à rede, coletando e trocando dados em tempo real. Essa interconexão está transformando a maneira como as pessoas vivem, trabalham e interagem com o mundo, impulsionando a automação, a eficiência e a inovação em diversos setores (Al-Fuqahha et al., 2015).

OBJETIVO

Analisar os principais impactos sociais positivos da Internet das Coisas (IoT), investigando como a proliferação de dispositivos conectados está moldando o surgimento de novos modos de viver e interagir na sociedade conectada.

METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem aplicada, caracterizada como qualitativa, exploratória e bibliográfica, visando investigar os impactos sociais positivos da IoT. A natureza aplicada busca gerar conhecimentos com utilidade prática na compreensão de problemas sociais (Gil, 2019). A escolha da abordagem qualitativa permite uma análise

interpretativa dos fenômenos sociais complexos e uma compreensão aprofundada das interações humanas com a tecnologia (Minayo, 2001; Flick, 2009). O caráter exploratório é justificado pela constante evolução do campo da IoT, sendo essencial para a familiarização com os conceitos e áreas de impacto (Triviños, 1987).

Os procedimentos técnicos fundamentam-se na pesquisa bibliográfica e análise documental, abrangendo obras acadêmicas (Castells, 2003; Lévy, 1999) e literatura especializada em IoT e gestão (Gubbi et al., 2013; Porter e Heppelmann, 2014). Adicionalmente, foram analisados relatórios técnicos e documentos institucionais de relevância (Cisco, Gartner, OCDE, ONU) para complementar a base teórica. Os dados coletados foram organizados e analisados através da análise de conteúdo temática (Bardin, 2011). A categorização orientou-se por quatro eixos centrais estabelecidos no referencial teórico: eficiência e redução de desperdícios; qualidade de vida e conforto; inclusão e conectividade; e sustentabilidade e inovação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa revelou que a aplicação da IoT está redefinindo processos e gerando valor social tangível em quatro eixos centrais: Eficiência e Redução de Desperdícios, permitindo a otimização de processos em tempo real e a manutenção preditiva industrial (Townsend, 2013; Porter e Heppelmann, 2014); Qualidade de Vida e Conforto, por meio de casas inteligentes, saúde personalizada via *wearables* e mobilidade urbana otimizada (Gubbi et al., 2013; Singh; Koubaa, 2020); Inclusão e Conectividade, ao diminuir desigualdades e promover a cidadania digital em áreas rurais e remotas (Castells, 2003; Sri et al., 2020); e Sustentabilidade e Inovação, por meio de cidades inteligentes e agricultura de precisão que otimizam o uso de recursos (Townsend, 2013; Sachs, 2015).

II. A IoT na Gestão da Inovação

O vasto campo de impactos positivos da IoT revela oportunidades cruciais para a Gestão da Inovação, afetando a criação de produtos, a redefinição de processos e os modelos de negócio. A capacidade da IoT de gerar grandes volumes de dados em tempo real (Kitchin, 2014) é a base para a inovação orientada por dados, permitindo que as organizações antecipem tendências e desenvolvam soluções altamente personalizadas, potencializando a “economia da experiência” (Pine e Gilmore, 1999).

No contexto da Indústria 4.0, a interconexão de sistemas (Schwab, 2016) impulsiona a inovação de processo e de produto, sendo vital para o gerenciamento de projetos para inovação mais ágil. A natureza interconectada da IoT também fortalece o Ecossistema de Inovação e a Inovação Aberta. A interoperabilidade facilita a cocriação e a colaboração entre *stakeholders* (empresas, universidades, governo), essencial para o desenvolvimento de soluções urbanas integradas e para o Empreendedorismo Social (Townsend, 2013). Por fim, a complexidade tecnológica exige atenção estratégica à Gestão da Propriedade Intelectual e Inovação para proteger algoritmos e dados, garantindo diferenciação e

liderança de mercado.

Apesar do potencial, a implementação da IoT apresenta desafios críticos que a gestão da inovação precisa mitigar proativamente. A privacidade dos dados e a geração massiva de informações pessoais impõem a necessidade de soluções que incorporem o princípio de *privacy by design*, onde a proteção de dados é intrínseca ao desenvolvimento do produto ou serviço (Porter; Heppelmann, 2014; Kitchin, 2014). A segurança cibernética também é um requisito de inovação, pois dispositivos IoT, frequentemente vulneráveis, exigem resiliência e robustez contra ciberataques (Al-Fuqahha et al., 2015). Por fim, a Acessibilidade e Equidade Digital demandam que a gestão da inovação adote uma perspectiva de design universal e inclusivo para evitar a ampliação da lacuna digital e garantir que as soluções atendam a diversas realidades de usuários (Verma; Sharma, 2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo respondeu à questão de pesquisa ao evidenciar que a IoT atua como um catalisador de transformações profundas, manifestando-se em novos modos de viver e inovar na sociedade. Os impactos positivos foram categorizados em quatro eixos centrais: eficiência e redução de desperdícios, qualidade de vida e conforto, inclusão e conectividade, e sustentabilidade e inovação. Cada um desses eixos demonstra como a IoT eleva o bem-estar social, democratiza o acesso a serviços e impulsiona práticas mais conscientes e ecológicas.

O trabalho também destacou a relevância da IoT para a Gestão da Inovação. A vasta quantidade de dados gerada pelos dispositivos fomenta a inovação orientada por dados, e a natureza interconectada da tecnologia fortalece os ecossistemas de inovação e o empreendedorismo social. Este estudo contribui para o debate acadêmico ao sintetizar e organizar os diversos impactos sociais positivos da IoT, oferecendo um guia para organizações e formuladores de políticas que buscam entender as oportunidades de inovação, incentivando a adoção de estratégias que priorizem o bem-estar coletivo, a ética e a inclusão digital.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos de caso em empresas ou setores que já implementaram soluções IoT, a fim de analisar os desafios e sucessos na prática, explorar a percepção dos usuários finais sobre os impactos da IoT em sua qualidade de vida e interações diárias, investigar o papel de políticas públicas e marcos regulatórios na promoção de um ambiente favorável à inovação responsável em IoT e aprofundar a análise sobre as implicações éticas e de privacidade dos dados gerados pela IoT em relação à inovação e à governança de dados.

Em conclusão, a IoT é mais do que uma tendência tecnológica; é uma força em plena metamorfose que, ao interconectar o mundo físico e digital, constrói um futuro mais eficiente, inclusivo e sustentável, desde que seus desafios sejam gerenciados de forma estratégica e ética.

REFERÊNCIAS

- AL-FUQAHHA, A. et al. Internet of Things: A Survey on Enabling Technologies, Protocols, and Applications. **IEEE Communications Surveys & Tutorials**, v. 17, n. 4, p. 2347-2376, 2015.
- ASHTON, K. **That ‘Internet of Things’ Thing**. RFID Journal, 22 jun. 2009. Disponível em: <https://www.rfidjournal.com/articles/view?4986>. Acesso em: 11/04/2025.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERNERS-LEE, T. **Information Management: A Proposal**. Geneva: CERN, 1989. (Documento Técnico).
- CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet**: Reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 13. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2010. (Coleção A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, v. 1).
- CISCO. **The Internet of Everything (IoE) Value Index**. San Jose: Cisco, 2014. (Relatório Institucional).
- FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. 4. ed. London: SAGE Publications, 2009.
- GARTNER. **Predicts 2024: The Future of Distributed Enterprise Infrastructure**. Stamford: Gartner, 2023. (Relatório Técnico).
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GUBBI, J. et al. Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. **Future Generation Computer Systems**, v. 29, n. 7, p. 1645-1660, 2013.
- KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: **Securing the future of German manufacturing industry**; Final report of the Industrie 4.0 Working Group. Forschungsunion, 2013.
- KITCHIN, R. **The Data Revolution**: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and their Consequences. London: SAGE Publications, 2014.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LEINER, B. M. et al. A Brief History of the Internet. **ACM SIGCOMM Computer Communication Review**, v. 39, n. 5, p. 22-31, 2009.
- LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LIU, M. et al. The Internet of Things in Education: A Study of Intelligent Teaching Environments. **IEEE Access**, v. 5, p. 2253-2263, 2017.
- MA, J. et al. A smart home system with energy consumption control. **Journal of Control Science and Engineering**, v. 2011, p. 1-9, 2011.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.
- OCDE. **The Next Production Revolution: Implications for Governments and Business**. Paris: OECD Publishing, 2017. (Relatório Institucional).

ONU (Organização das Nações Unidas). **The Sustainable Development Goals Report 2023**. New York: United Nations, 2023. (Relatório Institucional).

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The Experience Economy**: Work Is Theatre & Every Business a Stage. Harvard Business School Press, 1999.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 11, p. 64-88, 2014.

PRASAD, R. V. et al. IoT-Enabled Smart Farming: A Survey. **IEEE Internet of Things Journal**, v. 7, n. 4, p. 3089-3101, 2020.

SACHS, J. D. **The Age of Sustainable Development**. New York: Columbia University Press, 2015.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SINGH, M.; KOUBAA, A. A survey on IoT-enabled smart transportation systems: Architectures, applications, and challenges. **Vehicular Communications**, v. 22, p. 100207, 2020.

SRI, N. R. et al. IoT-based smart agriculture system: A review. **Materials Today: Proceedings**, v. 28, p. 2235-2242, 2020.

TOWNSEND, A. M. **Smart Cities**: Big Data, Civic Hackers, and the Quest for a New Utopia. New York: W. W. Norton & Company, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERMA, P.; SHARMA, N. Internet of Things (IoT): Emerging Technologies, Applications, and Challenges. **International Journal of Computer Applications**, v. 180, n. 4, p. 1-6, 2018.

POKÉMON GO COMO TECNOLOGIA INOVADORA PARA O COMPORTAMENTO URBANO E O CONSUMO DIGITAL

Igor Arnaldo Soares de Alencar¹.

Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, Rio de Janeiro.

<http://lattes.cnpq.br/3344318478605620>

RESUMO: Este estudo analisa como Pokémon GO, enquanto tecnologia inovadora baseada em geolocalização e realidade aumentada, influencia o comportamento urbano e o consumo digital. A pesquisa parte do pressuposto de que jogos locativos reconfiguram práticas espaciais ao articular deslocamento físico, interação digital e engajamento lúdico, contribuindo para a formação de cidades híbridas. O método adotado foi um estudo de caso qualitativo, com revisão bibliográfica e análise documental centrada no período de 2016 a 2024. Os resultados indicam que o jogo amplia caminhabilidade, incentiva ocupações espontâneas e modifica trajetórias no espaço urbano. Também evidencia efeitos relevantes sobre o consumo, tanto pela lógica de microtransações quanto pela capacidade de atrair fluxos a estabelecimentos situados próximos a Pokéstops e Ginásios. A territorialidade lúdica emergente revela que determinados locais passam a funcionar como zonas de interesse econômico, articulando práticas de mobilidade e consumo. Conclui-se que Pokémon GO constitui um dispositivo sociotécnico capaz de influenciar mobilidade, consumo e percepção do território, oferecendo contribuições importantes para a Administração ao iluminar novas relações entre tecnologia, comportamento e cidade.

PALAVRAS-CHAVE: Cidade. Consumo. Tecnologia.

POKÉMON GO AS AN INNOVATIVE TECHNOLOGY FOR URBAN BEHAVIOR AND DIGITAL CONSUMPTION

ABSTRACT: This study examines how Pokémon GO, as an innovative technology based on geolocation and augmented reality, influences urban behavior and digital consumption. The research assumes that locative games reshape spatial practices by linking physical movement, digital interaction, and playful engagement, contributing to the emergence of hybrid cities. A qualitative case study method was adopted, combining bibliographic review and documentary analysis focused on the period from 2016 to 2024. The results show that the game increases walkability, encourages spontaneous occupation of public spaces, and alters users' daily routes. The findings also indicate significant effects on consumption, both through microtransaction dynamics and through increased commercial activity near Pokéstops and Gyms. The resulting ludic territorialities reveal that certain urban areas become zones of economic interest, integrating mobility patterns and consumption behaviors. The study concludes that Pokémon GO operates as a sociotechnical device capable of

influencing mobility, consumption, and territorial perception, offering valuable contributions to the field of Administration by highlighting emerging relationships between technology, behavior, and the contemporary city.

KEYWORDS: City. Consumption. Technology.

INTRODUÇÃO

O avanço das tecnologias digitais tem transformado de forma profunda as dinâmicas sociais, econômicas e espaciais nas cidades, especialmente a partir da difusão massiva de smartphones e sistemas de geolocalização. Autores que estudam cultura móvel e mídias locativas apontam que essas tecnologias produzem espacialidades híbridas, nas quais o espaço físico é continuamente reconfigurado por interfaces digitais, dados em tempo real e práticas conectadas (DE SOUZA E SILVA, 2006; FARMAN, 2012). Nesse contexto, os jogos digitais deixam de ser apenas artefatos de entretenimento e passam a funcionar como dispositivos sociotécnicos capazes de reorganizar fluxos urbanos, induzir deslocamentos e mediar experiências cotidianas no território (HJORTH; RICHARDSON, 2014).

Entre as inovações tecnológicas que evidenciam essa convergência entre espaço urbano, mobilidade e interação digital, destaca-se Pokémon GO, lançado pela Niantic em 2016. O jogo combina realidade aumentada, GPS e cartografia digital para incentivar o deslocamento dos jogadores no ambiente físico, transformando praças, ruas e estabelecimentos em pontos de interesse lúdico e social. Estudos sobre jogos locativos e atividade física indicam que Pokémon GO pode aumentar caminhadas, alterar trajetos habituais e estimular a ocupação de espaços públicos, configurando um caso emblemático de mobilidade induzida por tecnologia (ALTHOFF; WHITE; HORVITZ, 2016; HOWE et al., 2016). Esses efeitos aproximam o jogo de debates sobre inovação em saúde, urbanismo e comportamento do consumidor.

Ao mesmo tempo, pesquisas sobre cidades inteligentes e dados urbanos destacam que aplicações baseadas em localização produzem novos modos de engajamento entre indivíduos, empresas e espaços, articulando consumo, circulação e informação em tempo real (KITCHIN, 2014; TOWNSEND, 2013). Nesse sentido, Pokémon GO pode ser interpretado como uma plataforma de inovação que integra economia digital, marketing geolocalizado e territorialidade urbana, ao deslocar jogadores para áreas específicas, potencialmente associadas a oportunidades de consumo, tanto no ambiente físico quanto no digital. A lógica de recompensas, microtransações e incentivos espaciais insere o jogo no conjunto de tecnologias que reconfiguram práticas de consumo na era das plataformas (JENKINS et al., 2016).

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar como Pokémon GO, enquanto tecnologia inovadora, influencia o comportamento urbano e as práticas de consumo digital. Parte-se do pressuposto de que jogos locativos funcionam como mecanismos de mediação entre mobilidade, território e economia digital, contribuindo para a formação de cidades híbridas nas quais fronteiras entre on-line e off-line se tornam cada vez

mais porosas (DE SOUZA E SILVA; FRIEDMAN, 2013; FARMAN, 2012). Especificamente, busca-se compreender de que maneira o jogo reorganiza trajetórias urbanas, ativa espaços públicos e participa da construção de novas formas de engajamento e consumo. Ao final, pretende-se discutir as implicações desses processos para a área de Administração, com ênfase em inovação, comportamento do consumidor e estratégias associadas ao uso de tecnologias locativas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão dos efeitos de Pokémon GO sobre o comportamento urbano e o consumo digital exige um referencial teórico capaz de articular diferentes dimensões da cultura tecnológica contemporânea. Pesquisas sobre mobilidade conectada, mídias locativas e economia digital mostram que dispositivos móveis e aplicações baseadas em geolocalização têm redefinido as formas de interação entre indivíduos e territórios, criando ambientes híbridos onde práticas físicas e digitais se sobrepõem continuamente (FARMAN, 2012). Nesse cenário, jogos digitais despontam como tecnologias de inovação social e comportamental, pois integram sistemas de dados, interfaces interativas e engajamento lúdico em contextos cotidianos de circulação e consumo. Estudos sobre cidades inteligentes e espaços aumentados indicam que plataformas digitais influenciam decisões, trajetos e experiências de uso do espaço, operando como componentes ativos da vida urbana (KITCHIN, 2014; TOWNSEND, 2013). Assim, este capítulo reúne aportes conceituais que fundamentam a análise do jogo como tecnologia sociotécnica capaz de reorganizar mobilidade, consumo e territorialidades no ambiente urbano.

Jogos Digitais, Inovação e Tecnologia

Os jogos digitais têm se consolidado como um dos setores mais representativos da economia digital, movimentando bilhões de dólares anualmente e incorporando tecnologias avançadas de interação, conectividade e modelagem de dados. Pesquisadores da cultura digital destacam que jogos móveis e online não atuam apenas como formas de entretenimento, mas como sistemas sociotécnicos capazes de influenciar comportamentos, promover engajamento e gerar novas formas de participação cotidiana (HJORTH; RICHARDSON, 2014). Nesse sentido, a inovação tecnológica presente nos jogos não se limita ao avanço gráfico ou computacional, mas envolve a criação de ecossistemas interativos que afetam diretamente práticas sociais e econômicas.

A cultura móvel potencializa essa dinâmica ao integrar mobilidade, conectividade e interfaces digitais, reconfigurando a relação entre sujeitos e territórios. Estudos sobre dispositivos móveis mostram que esses artefatos produzem espacialidades híbridas, nas quais o digital se sobrepõe ao físico, criando camadas informacionais que orientam decisões, trajetos e interações (FARMAN, 2012). Essa convergência atinge seu ápice nos jogos locativos, que utilizam geolocalização, mapas digitais e realidade aumentada para gerar experiências dependentes da movimentação real do jogador. Autores que investigam

jogos pervasivos apontam que essas tecnologias expandem o “círculo mágico” do jogo para além de ambientes fechados, inserindo a experiência lúdica no cotidiano urbano (MONTOLA, 2005).

Assim, os jogos digitais representam uma categoria central dentro da inovação tecnológica contemporânea, pois articulam dados, mobilidade, engajamento e interação em múltiplas escalas, transformando comportamentos e possibilitando novas formas de consumo e circulação urbana.

Consumidor Digital e Comportamento Urbano

A transição para um ambiente social mediado por tecnologias móveis tem ampliado o papel do consumidor digital, entendido como aquele que interage com produtos, serviços e espaços a partir de interfaces conectadas. Autores que investigam dados urbanos defendem que dispositivos móveis produzem fluxos contínuos de informação que influenciam decisões de compra, rotinas, deslocamentos e percepções sobre o espaço urbano (KITCHIN, 2014). Nesse contexto, o consumidor passa a operar em redes híbridas, nas quais ações físicas e digitais se articulam de maneira simultânea.

A cidade inteligente, enquanto modelo teórico e prático, reforça essa dinâmica ao utilizar dados, sensores e plataformas digitais para orientar práticas sociais e produtivas. Pesquisadores da área argumentam que a experiência urbana contemporânea é moldada por processos sociotécnicos que combinam infraestrutura física, conectividade e dispositivos interativos (TOWNSEND, 2013). Esses elementos influenciam diretamente o comportamento do indivíduo, que passa a responder a estímulos digitais relacionados a mobilidade, consumo e ocupação de espaços específicos.

Além disso, a territorialidade urbana passa a ser reinterpretada como um fenômeno múltiplo e sobreposto, em que diferentes grupos mobilizam recursos simbólicos e tecnológicos para reivindicar espaços, atribuir significados e construir formas de pertencimento (HAESBAERT, 2004). No contexto dos jogos locativos, essa territorialidade se manifesta na transformação de áreas urbanas em pontos de interesse digital, reorganizando fluxos e produzindo novas formas de apropriação, tanto para circulação quanto para consumo.

Jogos Locativos e Mobilidade

Os jogos locativos constituem um tipo específico de tecnologia interativa que utiliza geolocalização, sensores e mapas digitais para articular ações no ambiente físico. Nesse modelo, a experiência de jogo depende diretamente do deslocamento do jogador, que deve caminhar, percorrer zonas específicas ou interagir com locais reais para cumprir objetivos. Pesquisadores da cultura móvel afirmam que esse tipo de tecnologia produz espacialidades híbridas ao integrar movimento corporal e interfaces digitais, gerando novas percepções e usos do território (DE SOUZA E SILVA, 2006).

Estudos sobre mobilidade induzida revelam que jogos locativos podem aumentar significativamente o número de passos diários dos usuários, alterar trajetos habituais e

incentivar a exploração de áreas pouco frequentadas. Pesquisas realizadas com usuários de Pokémon GO mostraram que o jogo gerou aumento consistente da atividade física e modificou padrões de circulação urbana, evidenciando seu potencial para reorganizar mobilidades (ALTHOFF; WHITE; HORVITZ, 2016). Esses resultados indicam que jogos locativos operam como mecanismos que combinam engajamento lúdico, deslocamento físico e incentivos digitais, transformando a relação dos jogadores com ruas, praças e estabelecimentos.

Dessa forma, a literatura demonstra que jogos locativos representam uma inovação tecnológica capaz de modificar tanto comportamentos individuais quanto dinâmicas urbanas mais amplas, articulando mobilidade, consumo e territorialidade em um mesmo sistema sociotécnico.

METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, adequada para investigar fenômenos sociotécnicos que envolvem interação entre tecnologia, espaço urbano e comportamento humano. Estudos metodológicos apontam que abordagens qualitativas são apropriadas quando o objetivo é interpretar significados, práticas e relações contextualizadas, principalmente em situações onde os limites entre objeto e ambiente não são claramente definidos (YIN, 2015). Como aplicativos locativos operam simultaneamente no plano digital e no território físico, a natureza qualitativa permite captar nuances simbólicas, espaciais e comportamentais associadas ao uso de Pokémon GO.

Optou-se pelo estudo de caso único, tendo Pokémon GO como unidade analítica no período de 2016 a 2024. A utilização desse método se justifica porque estudos de caso são recomendados quando se busca compreender fenômenos contemporâneos em profundidade, especialmente aqueles caracterizados por inovação tecnológica e forte inserção no cotidiano dos usuários, como defendido por Yin (2015) em suas discussões sobre investigações contextualizadas. Pokémon GO configura-se como caso revelador, pois exemplifica de modo paradigmático como tecnologias locativas influenciam mobilidade urbana, ocupação do espaço e práticas de consumo digital.

Os procedimentos metodológicos envolveram três etapas principais. A primeira consistiu em uma revisão bibliográfica sistemática abrangendo temas como jogos digitais, inovação tecnológica, comportamento urbano, consumo digital e mídias locativas. Essa revisão permitiu estabelecer o marco teórico que fundamenta a análise do fenômeno. A segunda etapa correspondeu à análise documental, compreendendo materiais públicos disponibilizados pela Niantic, relatórios institucionais, notas de atualização do jogo e dados técnicos sobre geolocalização e infraestrutura digital associada à plataforma. Por fim, realizou-se a sistematização de estudos empíricos prévios que investigaram mobilidade induzida, comportamento de consumo e efeitos urbanos do jogo em diferentes contextos. Essa triangulação de fontes contribuiu para uma interpretação mais robusta do caso analisado e para a identificação de padrões consistentes entre inovação tecnológica,

circulação urbana e práticas de consumo mediadas digitalmente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos materiais examinados demonstra que Pokémon GO ultrapassa o entretenimento e atua como um dispositivo sociotécnico que reorganiza mobilidade, consumo e interação com o espaço urbano. Pesquisadores das mídias locativas mostram que tecnologias móveis podem transformar práticas cotidianas ao integrar deslocamento físico, informação digital e sociabilidade em um mesmo ambiente de uso (FARMAN, 2012; DE SOUZA E SILVA, 2006). No caso do jogo, essa integração resulta em comportamentos que modificam trajetórias, ativam espaços públicos e estimulam novas formas de engajamento com a cidade. Além disso, a articulação entre GPS, GIS e realidade aumentada evidencia o papel das tecnologias locativas na reestruturação dos fluxos urbanos, conforme discutido por autores que analisam mobilidade conectada e cidades orientadas por dados (KITCHIN, 2014; TOWNSEND, 2013).

Dessa forma, este capítulo organiza os principais resultados em quatro eixos, inovação tecnológica, mobilidade induzida, consumo digital e físico, e territorialidade do consumo, buscando compreender como Pokémon GO funciona como plataforma de inovação capaz de influenciar comportamentos urbanos e práticas econômicas no contexto contemporâneo.

Pokémon GO como tecnologia inovadora

A análise do funcionamento de Pokémon GO evidencia que o jogo opera como uma tecnologia inovadora ao integrar recursos de realidade aumentada, sistemas de geolocalização e cartografia digital em uma única interface. Pesquisas sobre mídias locativas destacam que a realidade aumentada cria ambientes híbridos ao sobrepor informações digitais ao espaço físico, gerando novas formas de interação e percepção do território (DE SOUZA E SILVA, 2006). Essa sobreposição possibilita que o jogador realize ações digitais enquanto se desloca no ambiente urbano, produzindo um tipo de engajamento que mescla presença física e participação virtual. O jogo também exemplifica o que estudos sobre mobilidade conectada descrevem como tecnologias de interface que reorganizam práticas cotidianas e estimulam experiências sensoriais ampliadas no espaço urbano (FARMAN, 2012). Além disso, sua dinâmica está alinhada às discussões sobre jogos pervasivos, nas quais o lúdico extrapola limites tradicionais e se insere no cotidiano por meio da integração entre mobilidade, conectividade e espaço urbano (MONTOLA, 2005).

Mobilidade induzida e comportamento urbano

Os resultados da literatura analisada indicam que Pokémon GO impacta diretamente a mobilidade urbana ao incentivar deslocamentos a pé, alterar trajetos habituais e promover caminhabilidade. Estudos empíricos sobre mobilidade induzida mostram que jogadores aumentam significativamente o número de passos diários e exploram áreas antes pouco frequentadas, demonstrando que o jogo funciona como estímulo para percursos diferenciados

(ALTHOFF; WHITE; HORVITZ, 2016). Essa modificação nas rotas cotidianas resulta em maior circulação por praças, parques e vias comerciais, produzindo ocupação espontânea de espaços públicos. Pesquisadores da cultura móvel observam que tecnologias baseadas em localização podem transformar padrões de uso do território ao combinar incentivos digitais com movimentação real, gerando novas formas de presença urbana e experimentação do espaço (FARMAN, 2012). No caso de Pokémon GO, Pokéstops, Ginásios e eventos sazonais funcionam como pontos de atração que redistribuem fluxos pedonais, criando zonas temporárias de concentração e sociabilidade.

Consumo digital e consumo físico mediado pelo jogo

A análise revela que Pokémon GO influencia não apenas deslocamentos, mas também práticas de consumo, tanto digitais quanto físicas. Em relação ao consumo digital, o jogo opera por meio de microtransações, compras de itens virtuais e sistemas de recompensa, elementos amplamente associados a modelos econômicos baseados em engajamento contínuo. Pesquisas sobre cultura participativa destacam que plataformas digitais estimulam interações repetidas por meio de mecânicas que combinam incentivo simbólico, exclusividade e personalização (JENKINS et al., 2016). Esse modelo aparece no jogo por meio de passes de raid, incubadoras e itens especiais que incentivam investimentos financeiros graduais.

No consumo físico, estabelecimentos próximos a Pokéstops e Ginásios se beneficiam da circulação aumentada de jogadores, o que pode resultar em aumento de vendas, permanência e visibilidade comercial. Estudos sobre economias mediadas por jogos mostram que tecnologias locativas criam ecossistemas híbridos de consumo, nos quais decisões são influenciadas pela sobreposição entre objetivos do jogo e oportunidades reais de compra. Assim, bares, lojas e praças em áreas urbanas tornam-se espaços estratégicos de interação entre consumidores e empresas, articulando engajamento lúdico e comportamento comercial.

Territorialidade do consumo

Os resultados também apontam que o jogo contribui para a formação de territorialidades associadas ao consumo. A localização estratégica de Pokéstops e Ginásios transforma determinados espaços urbanos em zonas de interesse econômico, nas quais circulação e permanência são influenciadas por incentivos digitais. Segundo perspectivas teóricas sobre territorialidade múltipla, territórios contemporâneos são produzidos por sobreposições de dimensões simbólicas, sociais e tecnológicas (HAESBAERT, 2004). No caso de Pokémon GO, essas dimensões se materializam quando jogadores se tornam agentes de circulação econômica, direcionando fluxos para áreas específicas da cidade. Esse processo conecta dados, engajamento digital e presença física, configurando formas híbridas de consumo que mesclam práticas urbanas e interações mediadas por plataforma.

Assim, o jogo não apenas reflete a infraestrutura urbana existente, mas também

participa de sua reconfiguração ao criar novas centralidades baseadas em interesses lúdicos, sociais e comerciais. Esses achados reforçam a compreensão de que tecnologias locativas desempenham papel ativo na construção de padrões contemporâneos de mobilidade e consumo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou como Pokémon GO, enquanto tecnologia inovadora baseada em geolocalização e realidade aumentada, atua na reorganização de práticas urbanas e de consumo na contemporaneidade. O objetivo central consistiu em compreender de que maneira o jogo influencia trajetórias cotidianas, mobilidade, uso do espaço público e padrões de engajamento com produtos e serviços digitais. A partir dessa análise, tornou-se evidente que o jogo transcende a função de entretenimento e opera como um dispositivo sociotécnico que conecta mobilidade, consumo e territorialidade em uma única experiência.

Os resultados demonstram que Pokémon GO induz deslocamentos, amplia caminhabilidade e incentiva a exploração de áreas antes pouco frequentadas, reconfigurando o modo como os indivíduos circulam e percebem a cidade. Esses efeitos não se limitam à movimentação física: ao ativar praças, parques, ruas e centros comerciais, o jogo transforma a paisagem urbana em um ambiente interativo no qual escolhas espaciais são influenciadas por recompensas e narrativas digitais. Paralelamente, verificou-se que a lógica do jogo também repercute sobre comportamentos de consumo, seja pela aquisição de itens virtuais, seja pelo aumento do fluxo de jogadores em estabelecimentos próximos aos pontos de interesse. Assim, consumo digital e consumo físico deixam de ser dimensões separadas e passam a constituir um mesmo ecossistema híbrido mediado pela interface do jogo.

Outro achado relevante refere-se à formação de territorialidades lúdicas vinculadas ao consumo. Determinados espaços urbanos passam a concentrar interesse econômico por se tornarem áreas privilegiadas de circulação de jogadores. Nesse processo, os sujeitos se tornam agentes de fluxos comerciais, e a cidade adquire novas centralidades motivadas por dinâmicas de engajamento digital. Essas transformações revelam que tecnologias baseadas em localização podem moldar práticas econômicas, comportamentais e espaciais de modo simultâneo, criando ambientes urbanos nos quais experiências digitais influenciam diretamente o modo como os indivíduos habitam e se relacionam com o território.

Do ponto de vista da Administração e da área de Inovação e Tecnologia, o estudo contribui ao evidenciar que jogos locativos constituem ferramentas capazes de oferecer insights estratégicos sobre comportamento do consumidor, circulação urbana e engajamento com marcas e serviços. Além disso, apontam para a possibilidade de desenvolvimento de iniciativas de marketing geolocalizado, programas de fidelização baseados em mobilidade e, ainda, para o uso de jogos como instrumentos de experimentação e diagnóstico de dinâmicas urbanas. Tais aplicações podem beneficiar áreas como gestão pública, empreendedorismo, varejo e cidades inteligentes, ampliando o diálogo entre tecnologia,

comportamento e planejamento.

Como toda pesquisa, esta também possui limitações. O estudo concentrou-se em um único caso e baseou-se principalmente em literatura científica e documentação pública, não incorporando análises empíricas originais de campo, o que abre espaço para aprofundamentos futuros. Pesquisas subsequentes podem investigar diferenças regionais na experiência com o jogo, comparar Pokémon GO a outros aplicativos locativos ou explorar mais diretamente a relação entre práticas lúdicas, decisões de consumo e transformações no espaço urbano. Há, ainda, potencial para estudos que articulem análise de dados georreferenciados, etnografia digital e modelos de predição de comportamento.

Em síntese, Pokémon GO revela que tecnologias locativas são capazes de remodelar experiências urbanas, induzir padrões de consumo e produzir novas formas de territorialidade no ambiente urbano. Ao conectar deslocamento, interação digital e engajamento econômico, o jogo se apresenta como um exemplo expressivo de como a inovação tecnológica está redefinindo processos sociais, culturais e espaciais. A compreensão dessas dinâmicas é indispensável para analisar os desafios e oportunidades que emergem na interface entre cidades, tecnologia e comportamento humano, um campo que continuará a se expandir e a demandar olhares críticos, interdisciplinares e profundamente atentos ao movimento contínuo da vida urbana contemporânea.

REFERÊNCIAS

- ALTHOFF, T.; WHITE, R.; HORVITZ, E. **Influence of Pokémon Go on Physical Activity: Study of User Behavior.** Journal of Medical Internet Research, v. 18, n. 12, 2016.
- DE SOUZA E SILVA, A. **From cyber to hybrid: Mobile technologies as interfaces of hybrid spaces.** Space and Culture, v. 9, n. 3, p. 261–278, 2006.
- DE SOUZA E SILVA, Adriana; FRITH, Jordan. **Location-based mobile games: Interfaces to urban spaces.** Routledge, 2013.
- FARMAN, J. **Mobile interface theory: Embodied space and locative media.** New York: Routledge, 2012.
- HAESBAERT, R. **O mito da desterritorialização: Do “fim dos territórios” à multiterritorialidade.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- HJORTH, L.; RICHARDSON, I. **Gaming in social, locative and mobile media.** London: Palgrave Macmillan, 2014.
- KB Howe, C Suharlim, P Ueda, D Howe, I Kawachi, EB Rimm et al. **Gotta catch’em all! Pokémon GO and physical activity among young adults: difference in differences study.** BMJ, v. 355, 2016.
- JENKINS, H. et al. **Participatory culture in a networked age: A conversation on youth, learning, commerce, and politics.** Cambridge: Polity Press, 2016.
- KITCHIN, R. **The data revolution: Big data, open data, data infrastructures and their consequences.** London: SAGE, 2014.
- MONTOLA, M. **Exploring the edge of the magic circle: Defining pervasive games.**

In: Proceedings of DAC 2005 – Digital Arts and Culture Conference. Copenhagen: IT University of Copenhagen, 2005.

TOWNSEND, A. **Smart cities: Big data, civic hackers, and the quest for a new utopia.** New York: W. W. Norton, 2013.

YIN, R. **Case study research: Design and methods.** 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2015

**INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: CENÁRIOS FUTUROS E OPORTUNIDADES DE
CARREIRA**

Márcio Fernando dos Santos Valadão¹.

Universidade de Uberaba (UNIUBE), Uberaba – Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/6218430830246801>

RESUMO: Este estudo explora a Inteligência Artificial (IA) como uma força transformadora, analisando seus cenários futuros e o impacto no mercado de trabalho. Aborda a evolução da IA, suas aplicações em diversos setores como saúde, finanças e manufatura, e as projeções de crescimento. Discute os desafios, como a automação de tarefas e a desigualdade de habilidades e as oportunidades, incluindo a criação de novas profissões e a melhoria da produtividade. O texto também identifica carreiras promissoras e as competências necessárias para navegar nesta nova era, enfatizando a importância da adaptação e do desenvolvimento contínuo de habilidades humanas.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia. Tecnologia. Mercado de Trabalho. Novas Profissões.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE: FUTURE SCENARIOS AND CAREER OPPORTUNITIES

ABSTRACT: This chapter explores Artificial Intelligence (AI) as a transformative force, analyzing its future scenarios and its impact on the job market. It addresses the evolution of AI, its applications in various sectors such as healthcare, finance, and manufacturing, and growth projections. It discusses challenges, such as task automation and skills inequality, and opportunities, including the creation of new professions and improved productivity. The text also identifies promising careers and the skills needed to navigate this new era, emphasizing the importance of adaptation and the continuous development of human skills.

KEYWORDS: Technology. Job Market. New professions.

INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) surgiu como uma das tecnologias mais impactantes do século XXI, redefinindo paradigmas em praticamente todos os setores da sociedade. Sua capacidade de simular e, em muitos casos, superar a inteligência humana em tarefas específicas tem gerado um intenso debate sobre o futuro do trabalho, a economia global e a própria natureza da interação humana com a tecnologia. Propõe-se uma análise aprofundada sobre os cenários futuros delineados pela ascensão da IA, bem como as oportunidades e desafios que surgem para o mercado de trabalho e as carreiras profissionais. Serão exploradas as tendências tecnológicas, as transformações setoriais e as competências essenciais para prosperar em um mundo cada vez mais mediado por sistemas inteligentes. O objetivo é fornecer uma compreensão clara e concisa sobre a dinâmica da IA e seu papel

na construção de um novo panorama profissional.

OBJETIVO

O objetivo principal é analisar os cenários futuros da Inteligência Artificial e identificar as oportunidades de carreira emergentes e as habilidades necessárias para os profissionais se adaptarem e prosperarem neste novo contexto tecnológico. Busca-se também discutir os impactos da IA em diversos setores e as implicações para a força de trabalho global.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza exploratória. A metodologia adotada consistiu na revisão sistemática de literatura, abrangendo artigos científicos, relatórios de mercado, publicações especializadas e notícias de fontes confiáveis, com foco em Inteligência Artificial, seus avanços, cenários futuros e impactos no mercado de trabalho e nas carreiras. A coleta de dados foi realizada por meio de buscas em bases de dados acadêmicas e plataformas de notícias tecnológicas. A análise dos dados foi realizada de forma interpretativa, buscando sintetizar as informações e identificar os principais pontos de convergência e divergência entre as fontes consultadas. Não houve envolvimento com seres humanos ou experimentação animal, portanto, não foram aplicadas normas éticas específicas para esses casos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Inteligência Artificial (IA) não é mais uma promessa futurística, mas uma realidade que já molda negócios, cultura e estratégia em diversos setores. Sua evolução rápida e a capacidade de automatizar tarefas complexas e gerar *insights* a partir de grandes volumes de dados têm impulsionado transformações significativas no mercado de trabalho e na sociedade como um todo.

Cenários Futuros da Inteligência Artificial

Os cenários futuros da IA são marcados por uma expansão contínua e aprofundamento de suas aplicações. Em setores como a saúde, a IA já é empregada para diagnósticos de alta precisão, análise de exames por imagem, triagem de pacientes, desenvolvimento de medicamentos e prevenção de doenças. Healthtechs, por exemplo, utilizam IA generativa para redigir prontuários e automatizar relatórios médicos, otimizando processos e liberando profissionais para tarefas mais estratégicas.

No varejo e e-commerce, a IA personaliza recomendações, prevê demandas, otimiza estoques, opera chatbots de atendimento e gera campanhas de marketing. A capacidade de antecipar desejos do consumidor com base em comportamento e contexto é um diferencial competitivo. Similarmente, no setor financeiro, a IA atua na detecção de fraudes em tempo real, análise de risco e crédito, segmentação de clientes e planejamento financeiro, com *fintechs* utilizando copilotos de linguagem natural para auxiliar na tomada de decisões.

A indústria e manufatura estão sendo revolucionadas pela IA na Indústria 4.0, com manutenção preditiva, monitoramento remoto de máquinas, controle de qualidade por visão computacional e simulação de cenários. Isso resulta em fábricas mais inteligentes e processos enxutos. No marketing e vendas, a IA auxilia na criação de campanhas, segmentação de audiência, análise de dados comportamentais e geração automática de conteúdos personalizados, aumentando a produtividade das equipes.

O setor de Recursos Humanos também se beneficia da IA para triagem de currículos, entrevistas por vídeo com análise emocional, *onboarding* automatizado e personalização de treinamentos, tornando o RH mais estratégico e focado na experiência do colaborador.

Impacto da IA no Mercado de Trabalho: Desafios e Oportunidades

A inteligência artificial (IA) está transformando a forma como encaramos nossas carreiras. Tradicionalmente, a carreira era vista como algo linear: um caminho a ser percorrido baseado em cargos e promoções. Hoje, com o impacto da IA no mercado de trabalho, olhamos para a carreira de forma mais dinâmica e personalizada. A tecnologia nos permite mapear habilidades, identificar lacunas e descobrir oportunidades que talvez nunca considerássemos. Ela amplia nossa visão, conectando-nos com possibilidades que estão além do que um simples plano de carreira tradicional poderia oferecer, possibilitando a abertura de caminhos que antes pareciam inatingíveis.

De todo modo, a relação entre a IA e o emprego é complexa. Por um lado, a IA tem o potencial de automatizar muitas tarefas repetitivas e previsíveis, o que pode levar à perda de empregos em algumas áreas, como manufatura, serviços e atendimento ao cliente. Relatórios indicam que milhões de empregos podem ser impactados pela automação nas próximas décadas.

Por outro lado, a IA também é uma poderosa geradora de novas oportunidades. Ela cria novos empregos em áreas como desenvolvimento de IA, análise de dados e design de produtos e a demanda por habilidades relacionadas à IA está em constante crescimento. A tecnologia tende a substituir tarefas com muito mais frequência do que empregos por completo, ao mesmo tempo em que cria muitos outros.

Principais Desafios:

- **Perda de empregos:** A automação pode gerar desemprego e desigualdade social em setores específicos.
- **Desigualdade de habilidades:** A IA exige habilidades cognitivas mais complexas, o que pode ampliar a lacuna de oportunidades no mercado de trabalho.
- **Impacto social:** Novos desafios sociais surgem, demandando políticas públicas para lidar com a transição e a requalificação da força de trabalho.

Principais Oportunidades:

- **Surgimento de novas profissões:** Especialmente em desenvolvimento de IA,

análise de dados e design de produtos.

- **Melhoria da produtividade:** A IA pode impulsionar a produtividade das empresas, levando a novos investimentos e oportunidades de emprego.
- **Melhoria da qualidade de vida:** Automatização de tarefas perigosas ou repetitivas, liberando trabalhadores para atividades mais criativas e gratificantes.
- **Aumento na demanda por habilidades humanas:** embora a IA substitua algumas tarefas, ela também destaca a importância de competências exclusivamente humanas, como criatividade, empatia, pensamento crítico e liderança. Essas habilidades se tornam o diferencial em um mercado cada vez mais tecnológico.

Oportunidades de Carreira na Era da IA

Para navegar com sucesso na era da IA, é crucial identificar as carreiras que se mostram mais resilientes e promissoras. Algumas profissões, especialmente aquelas que exigem julgamento humano, criatividade, pensamento crítico e conexão interpessoal, tendem a ser mais resistentes à automação e até mesmo aprimoradas pela IA.

- Profissões em Alta na Área de IA

O avanço da IA tem gerado uma demanda crescente por especialistas. Algumas das principais funções no campo da Inteligência Artificial incluem:

Cargo	Habilidades Essenciais	Foco Principal
Engenheiro de IA	Programação, PNL, <i>Machine Learning</i> , Redes Neurais, Nuvem	Projetar e criar sistemas de IA
Cientista de Dados	Estatística, <i>Machine Learning</i> , Processamento de Dados, Programação	Analisar dados e criar estratégias baseadas em dados
Engenheiro de <i>Machine Learning</i>	Teoria de ML, Algoritmos, Implantação de Modelos, Programação	Criar e implementar modelos de ML para uso no mundo real
Pesquisador de IA	Doutorado, Pesquisa, Programação, Análise de Dados	Ampliar os limites da IA com novos algoritmos
Engenheiro de Robótica	Desenvolvimento de Software, Engenharia de Hardware	Projetar, construir e manter robôs e sistemas autônomos

Essas carreiras exigem uma combinação de proficiência técnica profunda em ciência da computação, engenharia de software, *machine learning*, *deep learning* e robótica, além de habilidades em plataformas de computação em nuvem e big data.

- Profissões Resilientes à IA e Habilidades Humanas

Além das carreiras diretamente ligadas ao desenvolvimento da IA, existem profissões que se destacam pela sua resiliência à automação, muitas vezes por exigirem qualidades

intrinsecamente humanas. Para introvertidos, por exemplo, algumas dessas carreiras oferecem ambientes de trabalho ideais.

- **Desenvolvedor de Software:** Embora a IA possa gerar *scripts* simples, a criação de sistemas robustos exige resolução criativa de problemas, visão arquitetônica e a capacidade de traduzir demandas complexas em soluções. É uma carreira estável que permite foco ininterrupto.
- **Cientista de Dados:** Requer conhecimento estatístico avançado, domínio técnico e pensamento estratégico para resolver problemas de negócios. A IA processa dados, mas o julgamento humano é essencial para definir problemas, escolher metodologias e transformar resultados em estratégias.
- **Atuário:** Avalia riscos e incertezas que vão além de padrões históricos, considerando eventos inéditos, mudanças regulatórias e comportamentos humanos complexos que a IA não consegue prever. Demanda raciocínio intuitivo e compreensão de contexto.
- **Especialista em Cibersegurança:** O cenário de cibersegurança muda constantemente, exigindo criatividade, visão estratégica e pensamento como o do adversário. A intuição humana é crucial para avaliar ameaças e distribuir recursos eficazmente.
- **Pesquisador Científico:** Envolve formulação de hipóteses, desenho de experimentos e pensamento original, indo além da análise de padrões. A IA pode apoiar na análise de dados, mas o pensamento humano é indispensável para descobertas inovadoras.
- **Terapeuta Ocupacional e Terapeuta:** Profissões da área da saúde que exigem avaliação e tratamento personalizados, empatia, compreensão emocional e conexão genuína. A relação terapêutica depende de confiança e sensibilidade, aspectos que a IA não pode replicar.

Em suma, a era da IA demanda uma força de trabalho adaptável, com foco no desenvolvimento de habilidades que complementam as capacidades das máquinas, como criatividade, pensamento crítico, resolução de problemas complexos, inteligência emocional e colaboração. A requalificação e o aprendizado contínuo serão fundamentais para aproveitar as oportunidades e mitigar os desafios impostos por essa transformação tecnológica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Inteligência Artificial representa um divisor de águas na história da humanidade, com o potencial de redefinir não apenas a forma como trabalhamos, mas também a estrutura da sociedade. Conforme explorado neste capítulo, os cenários futuros da IA são de expansão contínua e profunda integração em todos os setores, desde a saúde e finanças até a manufatura e o varejo. A capacidade da IA de automatizar tarefas, processar grandes volumes de dados e gerar *insights* tem impulsionado a eficiência e a inovação em uma

escala sem precedentes.

Contudo, essa transformação não está isenta de desafios. A automação de tarefas rotineiras levanta preocupações legítimas sobre a perda de empregos e o aumento da desigualdade de habilidades. É imperativo que governos, instituições de ensino e empresas colaborem para desenvolver políticas públicas e programas de requalificação que preparem a força de trabalho para as demandas da nova economia digital. A ênfase deve ser na transição de empregos e na criação de novas funções, em vez de uma substituição pura e simples.

As oportunidades de carreira na era da IA são vastas e diversificadas. Além das profissões diretamente ligadas ao desenvolvimento e implementação da IA, como Engenheiros de IA e Cientistas de Dados, há uma crescente valorização de habilidades intrinsecamente humanas. Criatividade, pensamento crítico, resolução de problemas complexos, inteligência emocional e capacidade de colaboração tornam-se diferenciais competitivos e essenciais para a resiliência profissional. Profissões que exigem empatia, julgamento ético e interação humana genuína, como terapeutas e pesquisadores científicos, demonstram notável resistência à automação, destacando a complementaridade entre a inteligência humana e a artificial.

Em última análise, o sucesso na era da Inteligência Artificial dependerá da nossa capacidade de adaptação e do compromisso com o aprendizado contínuo. A educação e o desenvolvimento de novas competências serão os pilares para que indivíduos e organizações possam não apenas sobreviver, mas prosperar neste cenário em constante evolução, transformando os desafios da IA em catalisadores para um futuro mais inovador e produtivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CUBO. **Futuro da inteligência artificial: o que esperar.** Disponível em: <https://blog.cubo.network/futuro-da-inteligencia-artificial>. Acesso em: 9 out. 2025.

DATA CAMP. **7 empregos na área de inteligência artificial (IA) que você pode buscar em 2024.** Disponível em: <https://www.datacamp.com/pt/blog/jobs-in-ai-to-pursue>. Acesso em: 9 out. 2025.

FORBES. **7 Profissões Ideais para Introversos na Era da IA.** Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/10/7-profissoes-ideais-para-introversos-na-era-da-ia/>. Acesso em: 9 out. 2025.

SOLIDES. **Inteligência artificial e o mercado de trabalho: qual será o futuro?** Disponível em: <https://solides.com.br/blog/inteligencia-artificial-e-o-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 9 out. 2025.

ÁREA TEMÁTICA: OUTRAS

APOSENTAMORFOSE: AS TRANSFORMAÇÕES DOS DOCENTES DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA TRANSIÇÃO PARA A APOSENTADORIA

Emanoel Marcio da Silva Rodrigues¹;

Doutorando em Psicologia pela Universidade de Fortaleza (Unifor), Fortaleza, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/7027826537366831>

Maria Diana Bruno dos Santos²;

Mestra em Cuidados Clínicos em Enfermagem e Saúde pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Fortaleza, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/3596902361247755>

Rafael Menezes de Sousa³;

Especialista em Gestão Escolar pela Faculdade Educacional da Lapa (Fael), Fortaleza, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/8908052763154468>

Maria de Fátima Oliveira Braga⁴;

Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará.

<https://lattes.cnpq.br/5739986603845166>

Francisca Naiara de Sousa Viana⁵;

Especialista em Atendimento Educacional Especializado (AEE) pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/6517750534016899>

Josilene Araújo Monteiro⁶;

Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela Faculdade Plus, Fortaleza, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/8460529735393019>

Márcia da Silva Rodrigues⁷;

Graduanda em Pedagogia pelo Centro Universitária Unifatecie (Unifatecie), Fortaleza, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/9999842068827032>

Francisco Vitor Sousa Lemos⁸.

Graduando em Educação Física pelo Centro Universitária Unifatecie (Unifatecie), Fortaleza, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/7445878465305644>

RESUMO: O conceito de ‘aposentamorfose’ é utilizado para descrever as mudanças ocorridas na vida dos trabalhadores, que vão além do aspecto financeiro, incluindo questões de identidade, relações sociais e culturais. A pesquisa enfatiza que a aposentadoria não é apenas um fim, mas uma fase de novas possibilidades e desafios, envolvendo aspectos

emocionais e sociais a partir de uma revisão narrativa. Além disso, destaca-se a necessidade de programas de preparação que auxiliem os docentes a enfrentarem essa etapa com maior tranquilidade, valorizando sua trajetória profissional e promovendo uma aposentadoria digna e significativa.

PALAVRAS-CHAVE: Aposentadoria. Docente. Educação Básica.

APOSENTAMORPHOSIS: THE TRANSFORMATIONS OF BASIC EDUCATION TEACHERS IN THE TRANSITION TO RETIREMENT

ABSTRACT: The concept of ‘aposentamorfose’ is used to describe the changes that occur in workers’ lives, extending beyond the financial aspect to include issues of identity, social relationships, and culture. The research emphasizes that retirement is not merely an end but a phase of new possibilities and challenges, involving emotional and social aspects based on a narrative review. Additionally, it highlights the need for preparatory programs to help educators face this stage more peacefully, valuing their professional trajectory and promoting a dignified and meaningful retirement.

KEYWORDS: Retirement. Teacher. Basic Education.

EXPLICANDO AS TRANSFORMAÇÕES

O leitor pode se perguntar: por que utilizar o termo ‘aposentamorfose’? A aposentadoria é um processo que se inicia muito antes de o trabalhador formalizar o pedido de desligamento do emprego. Na verdade, esse processo é caracterizado por diversas mudanças, e seu planejamento nem sempre é resultado de uma escolha consciente do trabalhador. No contexto brasileiro, existem diferentes tipos de aposentadoria, como a aposentadoria voluntária, aposentadoria compulsória, aposentadoria por incapacidade permanente, e aposentadoria especial, que é concedida em função da exposição a agentes químicos, físicos e biológicos. Esses diferentes modelos de aposentadoria emergem em resposta a contextos sociais específicos e têm um impacto significativo na vida dos trabalhadores.

Por essa razão, o termo ‘aposentamorfose’ é utilizado para descrever a junção de ‘aposentadoria’ e ‘metamorfose’, refletindo o percurso de mudanças que ocorre na vida dos trabalhadores. Considerar essa transição implica, antes de tudo, refletir sobre a fase de pré-aposentadoria, um período que, embora ainda careça de atenção nas instituições, indica que o processo de aposentadoria já se iniciou. A aposentadoria, portanto, é um fenômeno que nos leva a um espaço de reflexão, especialmente à luz das recentes mudanças na previdência social, que começaram a ser implementadas no Brasil em 2019. Essas alterações, sem dúvida, afetarão as condições de aposentadoria dos professores da Educação Básica.

Por que é importante refletir sobre o processo de aposentadoria dos professores da Educação Básica? Primeiramente, é fundamental compreender as condições de trabalho enfrentadas por esses educadores, especialmente aqueles que atuam nos sistemas públicos

de ensino. Que transformações esses profissionais vivenciam à medida que se aproximam da aposentadoria? Quais desafios surgem nesse contexto? É possível que esse processo esteja permeado por estereótipos sociais que merecem ser discutidos? Como o percurso laboral de cada professor influencia sua transição para a aposentadoria?

Esses questionamentos são fundamentais para entendermos a real dinâmica da passagem de trabalhador ativo a aposentado. Reconhecendo que a aposentadoria é frequentemente associada a concepções de finitude, acreditamos que estudos voltados para esses profissionais podem desempenhar um papel significativo na implementação de programas que os preparem para essa nova fase da vida laboral. Dessa forma, podemos contribuir para uma transição mais informada e tranquila para o professor.

A pesquisa fundamenta-se em uma revisão narrativa, conforme destacado por Rother (2007), que considera essas investigações como construções mais amplas. O papel do pesquisador, neste contexto, é descrever e discutir o tema em questão, buscando assim estabelecer um estado da arte sobre sua investigação. Embora não apresentemos uma lista detalhada das fontes de busca, nossa intenção é utilizar artigos que reflitam as pesquisas mais recentes disponíveis. Essas referências servirão de apoio para investigações futuras, permitindo que se identifiquem concordâncias e divergências com os resultados de outros pesquisadores, além de possibilitar a desmistificação de certas ideias através de novas evidências científicas.

OBJETIVO

Então, o objetivo é mapear e debater esse material que representa, sem dúvida, uma iniciativa valiosa para quem deseja compreender as transformações que os professores da Educação Básica enfrentam à medida que se aproximam da aposentadoria.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa, uma abordagem que oferece uma oportunidade de diálogo aprofundado com o objeto de investigação em processo. Nesse método, são exploradas as transformações e as experiências do docente que atua na Educação Básica em relação ao seu processo de aposentadoria. Conforme Rother (2007), a revisão narrativa possibilita uma discussão mais ampla e flexível sobre o tema, permitindo maior liberdade na seleção das fontes e dos materiais de suporte teórico, sem a necessidade de aplicar critérios rigorosos de seleção. Contudo, essa flexibilidade não diminui a relevância conceptual do método, que contribui de maneira significativa para a compreensão aprofundada do fenômeno estudado.

Portanto, considerando a orientação de Rother (2007), a seleção dos trabalhos deve estar alinhada com a intenção de promover um debate aprofundado sobre o tema. Essa escolha criteriosa permite identificar os caminhos que levam o objeto de estudo a dialogar com suas lacunas ou a refletir sobre as ideias produzidas na época, contribuindo para uma compreensão mais ampla e contextualizada.

QUANDO COMEÇAM AS TRANSFORMAÇÕES?

Vamos direcionar nosso foco para a pré-aposentadoria e os desafios que os professores da Educação Básica enfrentam à medida que se aproxima esse momento de suas carreiras. É interessante que esses profissionais compreendam as possíveis perdas financeiras que poderão ocorrer em seus contracheques, permitindo um planejamento adequado. No entanto, não desejamos limitar nossa análise apenas ao aspecto financeiro. Há diversos outros elementos que demandam cuidado e atenção, como a perda da identidade profissional, a desagregação do grupo social ao qual pertencem no ambiente de trabalho e as crises que podem surgir em relação à sua vida profissional.

Além disso, é importante começarmos a refletir sobre os ganhos que podem acompanhar essa transição. Quais seriam esses ganhos? O tempo livre após a aposentadoria pode oferecer oportunidades para a realização de novos sonhos ou para a revitalização de sonhos que haviam sido deixados de lado. Será que, após a aposentadoria, não poderemos encarar um novo começo — ou mesmo um recomeço? Reconhecendo a docência como uma missão de vida, talvez possamos encontrar maneiras de continuar a vivê-la em um novo contexto.

De acordo com Barbosa e Traesel (2013), é fundamental considerar dois aspectos ao abordar a aposentadoria: a improdutividade que frequentemente acompanha esse momento e a busca por utilidade. Essas duas palavras refletem a transição para uma fase da vida marcada por diversos estigmas sociais, a velhice.

É importante destacar que a aposentadoria provoca mudanças nas relações sociais estabelecidas durante a vida profissional, resultando em uma diminuição no tempo de interação com ex-colegas de trabalho. Esse distanciamento dos vínculos afetivos construídos ao longo dos anos pode provocar um sentimento de perda. Assim, é importante considerar novas perspectivas emocionais: como esses profissionais, agora aposentados, estabelecem novos relacionamentos? A dificuldade em criar novas conexões é um aspecto que merece atenção durante os diálogos sobre a preparação para a aposentadoria (Barbosa; Traesel, 2013).

Barbosa e Traesel (2013) relatam a experiência de um entrevistado que expressa um medo em relação à transição para a aposentadoria. Ele revela a intenção de adiar esse momento, pois associa a aposentadoria não apenas a uma nova etapa de sua vida, mas também à velhice, percebendo-a como o fechamento de um ciclo. “Após a aposentadoria, não tem mais nada”, afirma, refletindo uma visão que enfatiza a perda de propósito e a insegurança diante do desconhecido que essa fase da vida pode representar.

Barbosa e Traesel (2013) oferecem contribuições importantes a partir das entrevistas que realizaram. Um dos entrevistados compartilha seu medo e insegurança ao se aproximar da aposentadoria, mencionando que, ao refletir sobre esse processo, surge uma sensação de incerteza quanto ao futuro e às expectativas que ele traz. Outro depoimento de uma entrevistada revela que a aposentadoria a leva a reconsiderar seu futuro papel. Ela expressa que não se imagina assumindo exclusivamente a função de dona de casa e rejeita a ideia

de que limpar a casa seja sua principal missão de vida. Essa reflexão poderá gerar tensões e conflitos em sua dinâmica familiar, à medida que ela questiona o papel tradicionalmente atribuído às mulheres de serem responsáveis apenas pelo lar, esse é um de seus medos ao se aposentar.

Em contraposição às ideias já mencionadas, uma das entrevistadas aborda a chegada da aposentadoria de maneira positiva, destacando o apoio de seus pais nesse processo. Ela compartilha que sua mãe está imensamente contente com a aposentadoria, pois vê esse momento como uma oportunidade para a filha descansar e desfrutar de novos momentos na vida. A entrevistada ressalta que, com sua situação financeira estável e um bom emprego, agora é o momento ideal para aproveitar a vida de forma mais plena, dedicando-se ao lazer e ao bem-estar (Barbosa; Traesel, 2013).

Nos deparamos com inúmeras formas de pensar a aposentadoria. Na pesquisa de Barbosa e Traesel (2013), um dos entrevistados expressa sua intenção de não parar ao se aposentar, afirmando: “Pretendo continuar trabalhando. Na mesma área, se for possível [...]” (p. 224). Ainda ressalta sobre a idade e saúde: “[...] Como eu já tenho um pouco de idade, então eu cuido muito da saúde. Faço exames de 4 em 4 meses, ou de 6 em 6 meses; sempre faço todos os exames pra preservar bem a saúde” (p. 224). Essa perspectiva ressalta a importância de manter-se ativo e saudável durante essa transição.

Conforme ressaltam Barbosa e Traesel (2013), uma das entrevistadas menciona que está se preparando ativamente para a aposentadoria desde o momento em que considerou essa possibilidade. Ela destaca que continuará a se preparar até efetivamente se aposentar, o que evidencia sua preocupação com o encerramento de seu ciclo laboral. Buscando entender melhor essa transição, a entrevistada procurou amigas que já haviam se aposentado para saber como estavam se adaptando. Em sua observação, as colegas estavam desfrutando do tempo livre após o trabalho, mas também sentiam falta do ambiente laboral. Sobre seu futuro profissional, ela afirma: “não pretendo continuar trabalhando no mesmo serviço” (p. 225), refletindo uma clara intenção de explorar novas possibilidades após a aposentadoria.

Por outro lado, um dos entrevistados relata não sentir preocupação com a proximidade da aposentadoria, afirmando que essa questão está bem estruturada em sua mente. Ele menciona que não se dedica a preparações para esse momento, pois essa reflexão não está presente em seu dia a dia. Esse relato nos leva a refletir sobre as possíveis consequências da falta de preparação na vida do trabalhador. Será que essa aparente ausência de preocupação é realmente um sinal de desinteresse, ou poderia ser resultado de uma falta de preparo? (Barbosa; Traesel, 2013).

Barbosa e Traesel (2013) compartilham o relato de um entrevistado que expressa a firme intenção de não interromper sua vida laboral. Ele ressalta que, caso a empresa opte por mantê-lo, continuará a trabalhar; caso contrário, procurará outra oportunidade. Esse participante menciona que está se preparando desde o início do seu processo de aposentadoria, que se concretizou há um ano, mas que, até o momento, não recebeu

seu benefício. Essa situação levanta uma questão intrigante: será que essa preparação análoga à proximidade da aposentadoria é suficiente para um planejamento consciente e eficaz ou reflete uma falta de reflexão mais aprofundada sobre o que a aposentadoria realmente significa em termos de identidade e qualidade de vida?

Um dos participantes das entrevistas relata que começou a se preparar para a aposentadoria há cerca de cinco anos, quando seu processo de aposentadoria estava previsto para 2010. No entanto, ao refletir sobre sua preparação, ele critica a eficácia de seus esforços, afirmando que agora, com a aposentadoria se aproximando, se sente mais frágil e inseguro do que quando iniciou esse planejamento. Essa constatação sugere que a preparação para a aposentadoria nem sempre é capaz de enfrentar todos os desafios do pré-aposentado. Além disso, quando não é realizada de forma adequada, pode falhar em atender às expectativas dos trabalhadores. Por essa razão, ele expressa a intenção de adiar sua aposentadoria, mencionando que, enquanto faltavam cinco anos para esse momento, estava ansioso para a sua chegada, mas agora não consegue imaginar-se iniciando o processo (Barbosa; Traesel, 2013).

Barbosa e Traesel (2013) concluem que a implementação de programas de preparação para a aposentadoria é fundamental para os trabalhadores, pois os ajuda a enfrentar os desafios que surgem nessa nova fase de suas vidas laborais. Para aqueles que estão se aproximando da aposentadoria ou que estão ingressando na fase de pré-aposentadoria, é fundamental refletir sobre esses desafios iminentes. A preparação não apenas oferece ferramentas práticas, mas também cria oportunidades para que esses profissionais reimaginem e construam novos papéis sociais que enriquecerão sua trajetória após a aposentadoria.

APOSENTADORIA: QUAL O SEU SIGNIFICADO?

De acordo com Leandro-França (2016), é fundamental refletir sobre o significado do termo “aposentadoria”, que vai além do processo em si. A autora destaca que a aposentadoria pode ser compreendida em dois momentos distintos: de um lado, representa a figura do aposentado, referindo-se à pessoa que se retira de suas atividades laborais, associando-se a conotações de inatividade, abandono e finitude. Por outro lado, o jubilamento traz uma perspectiva mais positiva, evocando sensações de otimismo, recompensa e contentamento. Essa dualidade de significados ressalta a importância de como os trabalhadores percebem e vivenciam essa fase da vida, enfatizando que a forma como se atribui sentido à aposentadoria é importante para a adaptação e qualidade desse momento.

No estudo de Andrade e Torres (2020), a análise dos dados inicialmente resultou na identificação de seis facetas que atribuiriam significado à aposentadoria para trabalhadores ativos no Brasil. Entretanto, após uma reestruturação da tabela de análise, os pesquisadores definiram quatro componentes principais: Expectativa Geral da Aposentadoria, Saúde Mental e Autocuidado, Regulação e Autoeficácia, e Inserção e Reconhecimento Social. Essa reclassificação não somente preservou a compreensão do significado da aposentadoria,

como também aprimorou a análise ao concentrar-se em fatores que refletem as experiências e percepções reais dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho.

Andrade e Torres (2020) destacam um aspecto crucial na compreensão do significado da aposentadoria: a influência do tempo que falta para a experiência desse processo. Para os autores, à medida que os trabalhadores estão mais distantes da aposentadoria, eles tendem a identificar aspectos positivos relacionados a essa fase, especialmente no que diz respeito à saúde mental e ao autocuidado. Em contrapartida, aqueles que se encontram mais próximos da aposentadoria começam a perceber aspectos negativos e preocupações, refletindo uma mudança na percepção em função da proximidade desse novo capítulo da vida.

Diante desse contexto, é pertinente explorar a crescente proximidade desse direito para os professores da Educação Básica, considerando como as novas configurações previdenciárias impactam suas expectativas e experiências em relação à aposentadoria.

A APROXIMAÇÃO DA APOSENTADORIA: O QUE ESPERAR E COMO SE PREPARAR?

Estamos realmente debatendo sobre aposentadoria com os trabalhadores da educação? E mais, estamos considerando a preparação desses profissionais para a aposentadoria? É crucial refletir sobre esse período de transição, que carrega em si tanto a esperança de cumprir uma missão quanto as angústias que acompanham a chegada da velhice. Esse tempo transcende simplesmente a questão financeira; envolve uma profunda reflexão sobre identidade.

Quem sou eu após a aposentadoria? Será que desejo abandonar a quem fui até aqui em busca de novas identidades? Esses questionamentos são naturais e refletem os desafios intrínsecos desse momento de mudança. É um convite para redescobrir a si mesmo e avaliar como as novas etapas da vida podem ser uma oportunidade para crescimento e renovação.

As condições em que os profissionais da educação chegam ao momento da aposentadoria podem revelar importantes aspectos sobre como encerram seu ciclo laboral. Esse entendimento pode subsidiar as redes de ensino na construção de reflexões sobre o papel dos sistemas previdenciários na orientação e no preparo para esse processo. A aposentadoria, além de um direito, exige das instituições um posicionamento ético e pedagógico, repensando o que significa aposentar-se e, quem sabe, garantindo aos seus trabalhadores melhores condições para refletir, enfrentar e lidar com os desafios dessa transição (Gouveia, 2019).

Na visão de Gouveia (2019), é fundamental repensar a aposentadoria no contexto brasileiro, especialmente em relação à classe trabalhadora do magistério. Esta categoria ocupa um espaço singular, marcado por contextos complexos e distintos que não podem ser equiparados a outras profissões. Ignorar essas particularidades é desconsiderar as singularidades enfrentadas pelos educadores ao longo de suas trajetórias profissionais. Professores e professoras lidam constantemente com uma dinâmica laboral que difere das

demais, e essa complexidade se revela nas relações interpessoais, na trajetória de cada educador e na luta pela ressignificação da figura do professor aposentado. É essencial, portanto, reconhecer essa realidade para promover uma aposentadoria mais justa e condizente com a importância do trabalho docente.

Ao abordar a reflexão sobre a preparação para a aposentadoria, é fundamental considerar aspectos que impactam diretamente a vida dos educadores, tanto professores quanto professoras. Elementos como a formação docente, o tempo dedicado ao serviço e as características da jornada de trabalho são essenciais para essa discussão. Esses fatores não apenas moldam a trajetória profissional do educador, mas também influenciam a maneira como ele vivencia a transição para a aposentadoria.

Gouveia (2019) enfatiza a relevância de pesquisas que investiguem o fluxo das aposentadorias de professores no Brasil. Essas pesquisas podem oferecer uma melhor compreensão de como esses profissionais são percebidos pelo poder público e, conseqüentemente, permitir que as instituições públicas se adequem e desenvolvam estratégias eficazes para preparar os educadores para sua iminente aposentadoria. Esse entendimento é fundamental para assegurar que os docentes tenham um suporte adequado nesse processo de transição, garantindo uma aposentadoria mais tranquila e digna.

PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA

No segundo momento da nossa discussão, é essencial sublinhar a importância da criação e implementação de um programa de preparação para a aposentadoria direcionado aos docentes. Esta iniciativa deve abarcar os desafios que esses profissionais enfrentam ao longo de suas carreiras e, conseqüentemente, na transição para a aposentadoria. O mapeamento dessas dificuldades é relevante, pois possibilita a elaboração de intervenções cuidadosamente cuidadosa, que visam facilitar essa transição. Ao considerar não apenas os aspectos técnicos e financeiros, mas também as dimensões emocionais e sociais da aposentadoria, podemos oferecer aos educadores um suporte, preparando-os para essa nova fase da vida com mais confiança e segurança.

Agora, vamos explorar a relação entre trabalhador e aposentado, reconhecendo a complexidade que reside na transição entre essas duas etapas. Essa fase de transição é significativa, pois à medida que se aproxima o momento da aposentadoria, surgem questionamentos e desafios que merecem atenção e reflexão. Um dos principais aspectos a ser considerado é a crise de identidade, tanto pessoal quanto profissional, que pode acompanhar o encerramento deste ciclo. No entanto, é fundamental lembrar que esse encerramento não implica uma estagnação, ao contrário, abre espaço para o surgimento de novos projetos e possibilidades. O processo de começar ou recomeçar é altamente relevante, pois permite aos professores redefinirem suas trajetórias e se engajarem em iniciativas que promovam seu desenvolvimento pessoal, contribuindo para uma aposentadoria mais consciente.

APOSENTADORIA E PREPARAÇÃO

Estamos refletindo sobre uma etapa que requer atenção e reflexão, inicialmente considerando o significado da aposentadoria para o trabalhador e, posteriormente, analisando os impactos que a preparação para esse momento pode ter na vida do docente. À medida que se aproxima do processo de aposentadoria, o professor enfrenta desafios que frequentemente demandam um planejamento cuidadoso e uma reorganização das dimensões emocionais, sociais e financeiras de sua vida. Essa fase ainda precisa garantir uma transição mais tranquila e satisfatória, considerando os aspectos multifacetados que envolvem essa transformação. Principalmente a velhice. É uma fase que adentra em outra e com essa transição o professor vivencia os estigmas do envelhecimento junto com as concepções capitalista de produtividade.

Segundo Bernardinelli, Candido e Tonelli (2023), a aposentadoria é uma fase da vida laboral marcada por uma importante transição que demanda reflexões sobre aspectos emocionais, sociais e financeiros. Vivenciar esse momento sem compreender claramente quando ele se inicia e o que ele representa é como se aventurar rumo ao desconhecido; por isso, a preparação torna-se fundamental. Essa preparação demonstra um cuidado especial com essa transição do papel de trabalhador para aposentado, influenciando diretamente na saúde e no bem-estar do profissional.

Além disso, preparar-se para a aposentadoria demonstra cuidado com o bem-estar das pessoas, que precisam compreender a construção de novos papéis ao iniciar uma nova fase da vida, a velhice. Afinal, como facilitar essa transição do período pré-aposentadoria para a aposentadoria? Quando essa transição é devidamente planejada, ela pode ser vivenciada de forma mais saudável e consciente, reconhecendo que ciclos se encerram, mas que sempre é possível desenhar novos projetos de vida em qualquer momento. Segundo Bernardinelli, Candido e Tonelli (2023), uma preparação adequada permite que essa fase seja experienciada com uma perspectiva mais positiva e proativa.

Segundo França e Soares (2009), é fundamental refletir sobre a identidade profissional, um elemento que deve ser cuidadosamente analisado, pois trata-se de um sentimento altamente subjetivo e individual do profissional. Assim, ao abordarmos a preparação para a aposentadoria, estamos, na verdade, lidando com essa percepção de perda de identidade que o docente pode vivenciar ao se aposentar. Entende-se que a aceitação dessa mudança tende ao diálogo aberto e honesto, e que a preparação adequada pode contribuir para superar essa sensação de finitude, facilitando o processo de transição e promovendo uma experiência mais positiva nesse momento de mudança profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou as transformações enfrentadas pelos professores da Educação Básica na transição para a aposentadoria, usando o conceito de ‘aposentamorfose’ para refletir as mudanças contínuas nesse processo. Destacou-se a importância de uma preparação adequada, que considere aspectos financeiros, de identidade profissional,

reconhecimento social e bem-estar emocional. A pesquisa evidencia que a aposentadoria é um momento multifacetado, influenciado por fatores laborais, culturais e sociais, especialmente no contexto brasileiro.

Como limitações, destaca-se o fato de tratar-se de uma revisão narrativa, que pode apresentar vieses na seleção e interpretação das fontes. A ausência de dados empíricos ou estudos de caso limita a compreensão de experiências individuais e a generalização dos resultados, devido à diversidade de contextos regionais e escolares.

Apesar dessas limitações, a pesquisa tem relevância ao promover uma reflexão sobre a transição na carreira docente e alertar gestores, instituições e órgãos previdenciários sobre a necessidade de políticas de apoio. Ela reforça a importância de valorizar a trajetória do professor e garantir uma aposentadoria mais digna, saudável e justa, fortalecendo a valorização do trabalho docente em todas as fases da vida.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Laura; TORRES, Cláudio. Aposentadoria e atribuição de significado: um estudo com trabalhadores ativos no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, 2020.
- BARBOSA, Tamires Machado; TRAESEL, Elisete Soares. Pré-aposentadoria: um desafio a ser enfrentado. **Barbarói (UNISC. Online)**, v. 1, n. 38, p. 215-234, 2013.
- BERNARDINELLI, Ingrid; CANDIDO, Silvio E. A.; TONELLI, Maria J. Neoliberalismo e envelhecimento ativo: o papel dos programas empresariais de preparação para aposentadoria. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg230168.pt>. Acesso em: 29 maio 2025.
- FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho; SOARES, Dulce Helena Penna. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1414-98932009000400007>. Acesso em: 8 out. 2025.
- GOUVEIA, Andréa Barbosa. Quem são os professores que chegam à aposentadoria? Uma aproximação a partir dos dados da RAIS de professores da Educação Básica no Estado do Paraná. **FINEDUCA – Revista de Financiamento da Educação**, v. 9, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.22491/fineduca-2236-5907-v9-89888>. Acesso em: 17 maio 2025.
- LEANDRO-FRANÇA, Cristineide. **Efeito de programas de preparação para aposentadoria: um estudo experimental**. 2016. **Reponame: Repositório Institucional da UnB**, [s. l.], 2016. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/21219>. Acesso em: 3 abr. 2025.
- ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paul. Enferm.**, São Paulo, v. 20, n. 2, jun. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002007000200001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 23 mar. 2025. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.

O AGRONEGÓCIO E SUAS INTERFACES COM A PERCEPÇÃO DE CONSUMIDORES SOBRE O CONSUMO DE CARNE DE FRANGO ALIMENTADO COM INSETOS

Dyllmar Alves de Sousa¹;

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS.

<http://lattes.cnpq.br/8127705148493142>

Júlio César da Silva²;

Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, PI. :

<https://lattes.cnpq.br/7016169547216852>

Diego Fialho da Silva³.

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Aquidauana, MS.

<http://lattes.cnpq.br/1829573761285725>

RESUMO: Este estudo trouxe como objetivo analisar a relação da Agroindústria com a percepção dos consumidores sobre a carne de frango com alimentação à base de insetos. Os insetos são uma promissora futura fonte sustentável de matéria-prima para a alimentação animal, com benefícios ambientais que vão de uma menor pegada de carbono a diminuição de gases do efeito estufa. A pesquisa está alinhada com abordagens teóricas do agronegócio, como é o caso do Sistema Agroalimentar (SAI) e o Sistema Integrado Agronegocial Orientado para a Sustentabilidade (SIANOS). No que diz respeito a abordagem SAI, o tema está diretamente ligado ao consumidor no que diz respeito à produção de carne de frango, mostrando assim a complexidade do sistema. Já o SIANOS ajuda a entender como a percepção do consumidor pode influenciar nos níveis do agronegócio, além de abordar a questão da sustentabilidade. Os resultados apontam como a percepção do cliente se tornou um indicador que guia para o desenvolvimento de soluções inovadoras no agronegócio, tendo em mente uma produção e consumo mais sustentáveis

PALAVRAS-CHAVE: Consumidor. Sistemas Agroalimentares. Sustentabilidade.

AGRIBUSINESS AND ITS INTERFACES WITH CONSUMER PERCEPTION OF CHICKEN MEAT FED WITH INSECTS

ABSTRACT: This study aimed to analyze the relationship between agribusiness and consumer perceptions of chicken meat from insects. Insects are a promising future sustainable source of raw material for animal feed, with environmental benefits ranging from a smaller carbon footprint to reduced greenhouse gases. The research is aligned with theoretical approaches to agribusiness, such as the Agri-Food System (SAI) and the Integrated Agribusiness System Oriented towards Sustainability (SIANOS). With regard to the SAI approach, the topic is directly linked to the consumer in terms of chicken meat production, thus showing the complexity of the system. SIANOS, on the other hand, helps

to understand how consumer perception can influence agribusiness levels, in addition to addressing the issue of sustainability. The results show how customer perception has become an indicator that guides the development of innovative solutions in agribusiness, with a view to more sustainable production and consumption.

KEYWORDS: Consumer. Agri-food Systems. Sustainability.

INTRODUÇÃO

Os insetos são considerados uma fonte importante e futura matérias-primas sustentáveis para a alimentação animal, sem falar que a produção em massa é promissora do ponto de vista ambiental, além de ser descrita como um tipo de criação sustentável (Altmann *et al.*, 2022; Sogari *et al.*, 2019).

Dentre os benefícios ambientais que podem ser destacados a esse respeito está a questão de uma menor pegada ecológica e uso de recursos, uma vez que o processo produtivo de proteína de insetos requer significativamente menos terra, ração e água, quando comparados à produção convencional de proteína animal (Mustapa e Kallas, 2023; Szendrő, Nagy e Tóth, 2020) contribuindo para uma abordagem alimentar mais sustentável.

Baixas emissões de gases do efeito estufa, redução da competição por razão-alimento e bioconversão de resíduos e economia circular são alguns dos outros benefícios que podem ser citados (Sogari *et al.*, 2019; Szendrő, Nagy e Tóth, 2020).

Diante do exposto surge a questão: Como a percepção do consumidor sobre a carne de frango alimentada por insetos se relaciona com a agroindústria? E para alcançar uma resposta a essa indagação com base, mas não somente, no arcabouço teórico tratado na disciplina Fundamentos do Agronegócio do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, foi estabelecido como objetivo analisar a relação da Agroindústria com a percepção dos consumidores sobre a carne de frango com alimentação à base de insetos.

Esta revisão servirá de inspiração para a realização da pesquisa, ajudando na escolha da teoria para resolver o objetivo, escolha do método qualitativo de análise de dados e será um trabalho com captação de informações em três estados brasileiros, Maranhão, meu estado de origem e que é possível observar o consumo de larvas de um insetos específico que ocorre no coco-babaçu, típico da região. Na Paraíba, estado onde tenho vínculo profissional e no Mato Grosso do Sul estado onde possuo vínculo acadêmico.

Esta pesquisa se encontra divididas em seis seções, sendo esta a primeira, a introdução, onde é feita uma breve contextualização e apresentação do estudo. Na segunda sessão são apresentados os procedimentos metodológicos de como a pesquisa foi realizada. Na terceira sessão temos os Fundamentos e evolução do conceito de agronegócio, realizando um breve passeio pela história e desenvolvimento do agronegócio. Na quarta sessão temos SAI e SIANOS na percepção do consumidor que faz a relação do tema da proposta de pesquisa de tese com essas abordagens do agronegócio. Na quinta sessão intitulada □na prática□ mostra um pouco do contexto prático em que o tema está

inserido. Para encerrar na sessão seis são apresentadas as considerações finais.

OBJETIVO

Este trabalho tem como finalidade analisar a relação da Agroindústria com a percepção dos consumidores sobre a carne de frango com alimentação à base de insetos. Mesmo com foco no arcabouço teórico da disciplina “Fundamentos do Agronegócio” do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, que incluía livros e artigos científicos, também foi realizada uma breve busca de artigos voltadas para a temática específica da percepção do consumidor.

METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma análise crítica fundamentada em referências teóricas e empíricas que dialogam com a questão central do estudo: como a percepção do consumidor sobre a carne de frango alimentada com insetos se relaciona com a agroindústria.

O foco analítico concentrou-se em identificar as interconexões entre o consumo de carne de frango alimentada com insetos e os conceitos presentes nas abordagens Sistema Agroalimentar (SAI) e Sistema Integrado Agronegocial Orientado para a Sustentabilidade (SIANOS). Buscou-se, assim, contextualizar essas perspectivas com a percepção do consumidor contemporâneo, que valoriza práticas produtivas pautadas na sustentabilidade e na inovação no setor alimentício.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Fundamentos e evolução do conceito de agronegócio

O estudo de sistemas agroindustriais (SAG), também conhecido como agronegócio, tem ampla aplicação, desde o desenho de políticas públicas até a formulação de estratégias corporativas. O termo *Agrobusiness* ganhou destaque a partir dos trabalhos de John Davis e Ray Goldberg em 1957, na Universidade de Harvard (Zylbersztajn, 2000). O agronegócio foi originalmente definido como “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (Batalha e Silva, 2007, p. 5). Através dessa definição a agricultura não podia mais ser vista de forma isolada de uma extensa rede de agentes econômicos.

A evolução do agronegócio passa pela criação e desenvolvimento de abordagens, tal como a trabalhada por Goldberg nos EUA, *Commodity Systems Approach* (CSA), uma abordagem sistêmica que engloba todos os atores envolvidos na produção, processamento e distribuição de um produto específico, desde os insumos até o consumidor final (Batalha e Silva, 2007; Pedrozo, 2019).

Da mesma forma, em outros países surgiam novas abordagens, é o caso da França onde o conceito de *filière* (cadeias produtivas) é percebida como um conjunto de atividades

estritamente imbricadas, conectadas verticalmente por pertencerem ao mesmo produto, com a finalidade de satisfazer os consumidores (Azevedo, Malafaia e Pedrozo, 2012) e aplica-se à sequência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto final (Zylbersztajn, 2000).

No Brasil também havia o desenvolvimento de abordagem com o Complexo Rural e Complexo Agroindustrial (CAI), vários autores contribuíram para o desenvolvimento desse conceito usando-o como sinônimo de agrobusiness ou considerando o complexo rural como um conjunto de complexos agroindustriais. Todos enfatizam a compreensão das relações entre os agentes em diferentes setores da economia, rompendo com a distinção tradicional entre setores agrícola, industrial e de serviços (Zylbersztajn, 2000).

Abordagens teóricas relevantes

No que diz respeito às abordagens teóricas mais relevantes podemos citar: Cadeias Produtivas (*filière*), Sistema Agroalimentar, Clusters, Sustentabilidade.

As Cadeias Produtivas, *Filière*, já mencionada anteriormente, busca aproximar visões da organização industrial das necessidades da gestão pública (Zylbersztajn, 2000). Uma cadeia é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis e ligadas por um encadeamento técnico, além de um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem fluxos de troca entre fornecedores e clientes (Batalha e Silva, 2007).

O Sistema Agroindustrial (SAI) abrange o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde os insumos até o produto final para o consumidor. Ele não se associa a uma única matéria-prima ou produto final específico, sendo mais amplo que a “cadeia de produção” (Batalha e Silva, 2007; Zylbersztajn, 2000).

O Cluster é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas em uma determinada área, conectadas por elementos comuns e complementares. Podem ser concentrações espaciais de empresas de um determinado setor (agrário, mineral, automotivo, vitivinícola, móveis, etc.) (Guimarães, 2006).

A sustentabilidade tornou-se um tema emergente e crucial no agronegócio, influenciada por preocupações crescentes com mudanças climáticas, saúde e meio ambiente (Pedrozo, 2019). Nessa perspectiva surge o Sistema Integrado Agronegocial Orientado para a Sustentabilidade (SIANOS), uma evolução do Sistema Integrado Agronegocial (SIAN), para assim conseguir atender às demandas atuais incorporando explicitamente a lógica da sustentabilidade, adicionando à análise aspectos relativos à sociedade e ao uso dos recursos naturais. Ele mantém as características de incerteza, não linearidade, lógica paradoxal, multidimensionalidade, sistêmica e complexidade em construções inter/transdisciplinares do SIAN, buscando proporcionar um novo direcionamento para as discussões teóricas do agronegócio, com foco em temas como a relação homem-natureza, a insustentabilidade na era antropocênica, e a sustentabilidade agrícola (Pedrozo, 2019).

SAI e SIANOS na percepção do consumo

Uma pesquisa que aborda a percepção do consumidor sobre o consumo de frango alimentado com insetos está muito bem amparada no agronegócio, tanto por se tratar do marketing utilizado para medir a percepção do cliente e mais ainda por se tratar de um processo de produção alimentar, que é a criação de frangos para consumo.

Desta forma é possível afirmar que há uma relação profunda do tema com as abordagens do agronegócio e aqui faço um adendo para as abordagens Sistema Agroalimentares (SAI) e principalmente com o Sistema Integrado Agronegocial Orientado para a Sustentabilidade (SIANOS), principalmente pela carga de preocupações com o meio ambiente que a pesquisa carrega.

O SAI, pode ser definido como o conjunto de atividades que contribuem para a produção de produtos agroindustriais, de forma que abrange a agricultura, pecuária, pesca, indústrias agroalimentares, distribuição, comércio internacional e indústria e serviços de apoios, seus processos seguem desde os insumos até chegar ao consumidor final (Batalha e Silva, 2007).

Neste sistema podemos observar que a pesquisa está inserida especificamente na ligação do consumidor conectado com a demanda da produção de carne de frango. Essa inserção da pesquisa nessa abordagem se dá pelo fato do SAI ser um sistema complexo e aberto, onde as fronteiras mudam com o passar do tempo, principalmente com as interferências de fatores políticos, econômicos, tecnológicos, sociais e legais (Batalha e Silva, 2007). Outro detalhe que também não pode ser deixado de fora está no processo de produção ao qual faz parte de uma cadeia, dessa forma o conceito de *filière*, que é umas das vertentes do SAI, está no enfoque dado à sequência de operações onde entra a commodity e sai o produto final para o consumidor, seguindo a lógica do encadeamento que sempre parte do consumidor final como o principal fator que induz mudanças (Batalha e Silva, 2007).

A abordagem SIANOS possui uma visão sistêmica e complexa, além de ser multinível (micro-meso-macroanalítico) e inter/transdisciplinar, dessa forma analisa as atividades e fenômenos do agronegócio (Pedrozo, 2019). Então podemos perceber que a percepção do consumidor, que está no nível micro, influencia as organizações, a nível meso, e o sistema nacional de forma macro.

Outro fato importante sobre o SIANOS está no intuito de abordar temas emergentes em desenvolvimento sustentável, como a relação homem-natureza, a era antropocêntrica, a sustentabilidade agrícola, as discussões sobre sustentabilidade fraca e forte, a inovação orientada para a sustentabilidade e as mudanças climáticas (Pedrozo, 2019).

É possível perceber como a pesquisa sobre a carne de frango alimentada com insetos está diretamente alinhada com essas abordagens, uma vez que ela explora uma alternativa de produção de proteína animal que, como resultado, pode trazer menores impactos ambientais e contribuir para a sustentabilidade da produção e consumo.

Como podemos perceber, a pesquisa sobre a percepção do consumidor pode ser

usada como uma forma de indicador a respeito da visão dos consumidores sobre o tema, dado que essa opção inovadora tem muito potencial sustentável dentro dos sistemas agroalimentares. Ademais, o estudo fornece informações preciosas para que um SIANOS guie o desenvolvimento e implementação dessa e de outras soluções inovadoras.

NA PRÁTICA

Os consumidores da atualidade possuem mais engajamento com as questões climáticas e sociais, dessa forma a qualidade e segurança dos alimentos também estão no radar dos consumidores. Questões como denominação de origem, rastreabilidade e transparência nos processos produtivos não passam despercebidos (Malafaia e Barcellos, 2007).

Em um contexto de melhorar os impactos da criação de animais no meio ambiente, a utilização de alimentos à base de insetos na ração animal pode trazer diversos benefícios e dessa forma acaba contribuindo significativamente para sustentabilidade na produção animal.

Começando pelo aproveitamento de material, a criação de insetos pode utilizar uma ampla gama de subprodutos da indústria (como matadouro, excedentes de restos de cereais) e do campo (Reis e Dias, 2020). Essa prática acaba promovendo a reciclagem de nutrientes e assim transforma resíduos, que poderiam causar danos ao meio ambiente, em alimentos com valor altamente nutritivos (Costa *et al.*, 2025).

Dentre outros benefícios podemos também citar a não competição por recursos alimentares e terrestres, a eficiência de conversão alimentar, a redução da “pegada de carbono” e a alternativa sustentável a ingredientes convencionais (Costa *et al.*, 2025; Reis e Dias, 2020). Nesse ponto de vista, as culturas de insetos de fato são sustentáveis e oferece soluções que são promissoras para atender a demanda por proteínas na alimentação animal, que é crescente, ao mesmo tempo ajuda reduzindo a pressão sobre os recursos naturais e ainda reduz custos ambientais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo realizou uma análise da literatura acerca da relação entre a percepção do consumo de carne de frango alimentada por insetos e o agronegócio. Considerando que a busca por fontes de proteína animal mais sustentáveis tem se intensificado, destaca-se o potencial dos insetos como matéria-prima na alimentação animal. A proteína derivada de insetos oferece benefícios ambientais que vão além de uma menor pegada ecológica, pois também contribui para a redução do uso de terra, ração e água, além de emitir baixos níveis de gases de efeito estufa e promover a bioconversão de resíduos dentro de uma lógica de economia circular.

A investigação sobre a percepção do consumidor quanto à carne de frango alimentada com insetos encontra respaldo nas abordagens teóricas do agronegócio, especialmente no Sistema Agroalimentar (SAI) e, de forma ainda mais significativa, no Sistema Integrado

Agronegocial Orientado para a Sustentabilidade (SIANOS). No contexto do SAI, a pesquisa se insere no elo entre o consumidor e a demanda pela produção de carne de frango, evidenciando a complexidade de um sistema constantemente influenciado por fatores políticos, econômicos, tecnológicos, sociais e legais. Nessa perspectiva, a *filière* enfatiza a sequência de operações que se estende desde a produção da commodity até a oferta do produto final.

A abordagem SIANOS, por sua vez, apresenta uma visão sistêmica, complexa e multinível, configurando-se como uma estrutura teórica robusta para compreender como a percepção de consumo – em um nível micro – pode influenciar as organizações (nível meso) e o próprio sistema nacional (nível macro). Essa estrutura também se alinha às questões ambientais, ao enfatizar a busca por menores impactos e a promoção da sustentabilidade na produção e no consumo de proteína animal. Nesse sentido, a percepção do consumidor torna-se um indicador valioso para orientar o desenvolvimento e a implementação de soluções inovadoras e sustentáveis nos sistemas agroalimentares.

Os consumidores contemporâneos demonstram crescente consciência e engajamento em relação a temas climáticos, sociais e de qualidade e segurança alimentar. Compreender esses fatores é essencial para o êxito de inovações como a utilização de insetos na alimentação animal, uma prática que promove a reciclagem de nutrientes, transforma resíduos em alimentos nutritivos e reduz a competição por recursos alimentares e terrestres.

Como limitação, esta revisão baseou-se exclusivamente na literatura, o que evidencia a necessidade de pesquisas empíricas que validem a relação proposta. Estudos futuros são essenciais para captar dados sobre a percepção dos consumidores em diferentes contextos regionais do Brasil, permitindo uma análise mais profunda das dimensões culturais, socioeconômicas e ambientais que influenciam a receptividade à inovação no consumo de carne de frango. Essas investigações poderão contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável do agronegócio.

Por fim, ressalta-se que esta produção constitui uma atividade avaliativa de disciplina, estando, portanto, sujeita a limitações quanto ao tamanho e ao tempo de execução, especialmente considerando que o projeto de pesquisa ainda se encontrava em fase de desenvolvimento e exploração temática.

REFERÊNCIAS

- ALTMANN, B. A.; ANDERS, S.; RISIUS, A.; MÖRLEIN, D. Information effects on consumer preferences for alternative animal feedstuffs. **Food Policy**, v. 106, p. 102192, 1 jan. 2022.
- AZEVEDO, D. B. DE; MALAFAIA, G. C.; PEDROZO, E. Á. Should inter-organizational relationships in agribusiness be guided by consumer or by stakeholders? **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 3, p. 745–755, 2012.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. DA. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. Em: BATALHA, M. O. (Ed.). **Gestão**

agroindustrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1p. 1–42.

COSTA, F. G. P.; NASCIMENTO, C. H. DO; FILHO, F. F. C.; MEDEIROS, C. J.; LIMA, A. V. DE; SOUZA, P. E. L. DE; RODRIGUES, A. B.; LIMA, M. R. DE. Utilização de farinha de insetos como fonte alternativa proteica na produção de aves: uma revisão. **OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA**, v. 23, n. 4, p. e9452–e9452, 2 abr. 2025.

GUIMARÃES, M. F. Desenvolvimento regional, efeito de localização e clusters agroindustriais no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, v. 15, n. 2, p. 56–62, 2006.

MALAFIA, G. C.; BARCELLOS, J. O. J. Sistemas agroalimentares locais e a visão baseada em recursos: construindo vantagens competitivas para a carne bovina gaúcha. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 5, n. 1, 2007.

MUSTAPA, M. A. C.; KALLAS, Z. Towards more sustainable animal-feed alternatives: A survey on Spanish consumers' willingness to consume animal products fed with insects. **Sustainable Production and Consumption**, v. 41, p. 9–20, 1 out. 2023.

PEDROZO, E. A. Do sian ao sianos uma visão sistêmica, inter/transdisciplinar e complexa orientada para a sustentabilidade no agronegócio / From the sian to the sianos a systemic, inter/transdisciplinary and complex view oriented towards sustainability in agribusiness. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 7622–7654, 8 ago. 2019.

REIS, T. L.; DIAS, A. C. C. Farinha de insetos na alimentação de não ruminantes, uma alternativa alimentar. **Veterinária e Zootecnia**, v. 27, p. 1–16, 6 maio 2020.

SOGARI, G.; AMATO, M.; BIASATO, I.; CHIESA, S.; GASCO, L. The Potential Role of Insects as Feed: A Multi-Perspective Review. **Animals 2019, Vol. 9, Page 119**, v. 9, n. 4, p. 119, 27 mar. 2019.

SZENDRŐ, K.; NAGY, M. Z.; TÓTH, K. Consumer Acceptance of Meat from Animals Reared on Insect Meal as Feed. **Animals**, v. 10, n. 8, p. 1312, 30 jul. 2020.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial. *Em*: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Eds.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1–21.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE EVENTOS

Crislane Reis Soares¹;

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI USP PRO), São Paulo.

Luana Martins Oliveira².

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI USP PRO), São Paulo.

<http://lattes.cnpq.br/3566989380316319>

RESUMO: A liderança transformacional tem se destacado como um estilo de liderança importante para o sucesso das organizações, especialmente em contextos de alta dinamicidade e incerteza. Este estudo investiga a presença dos pressupostos da liderança transformacional em uma empresa de prestação de serviços de churrasco para eventos no interior do Maranhão. Utilizando uma abordagem de cunho quantitativo, foram aplicados questionários estruturados a 32 participantes em abril de 2025, abrangendo a totalidade da equipe e colaboradores próximos. A análise descritiva dos dados, fundamentada na literatura sobre liderança transformacional, revelou a importância de práticas como comunicação clara, reconhecimento do desempenho e oportunidades de aprendizado para o engajamento da equipe. O feedback frequente e a valorização individual mostraram-se estratégias eficazes para retenção de talentos. Características como inspiração, escuta ativa, organização e resolução de conflitos foram destacadas como relevantes pelos participantes. Os resultados indicam que a liderança transformacional contribui significativamente para a motivação, o engajamento e o desempenho, mesmo em contextos de trabalho autônomo e informal, característicos do setor de eventos. O estudo demonstra a relevância desse modelo de liderança para promover ambientes colaborativos, produtivos e sustentáveis em organizações modernas.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança transformacional. Trabalho informal. Serviços.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN EVENT SERVICE DELIVERY

ABSTRACT: Transformational leadership has emerged as an important leadership style for organizational success, especially in highly dynamic and uncertain contexts. This study investigates the presence of transformational leadership principles in a company providing barbecue catering services for events in the interior of Maranhão, Brazil. Using a quantitative approach, structured questionnaires were administered to 32 participants in April 2025, encompassing the entire team and close collaborators. The descriptive data analysis, based on the literature on transformational leadership, revealed the importance of practices such as clear communication, performance recognition, and learning opportunities for team engagement. Frequent feedback and individual appreciation proved to be effective strategies for talent retention. Characteristics such as inspiration, active listening, organization, and

conflict resolution were highlighted as relevant by the participants. The results indicate that transformational leadership significantly contributes to motivation, engagement, and performance, even in autonomous and informal work contexts characteristic of the events sector. The study demonstrates the relevance of this leadership model in promoting collaborative, productive, and sustainable environments in modern organizations.

KEYWORDS: Transformational leadership. Informal work. Services.

INTRODUÇÃO

A liderança transformacional tem se consolidado como um dos estilos mais influentes no contexto organizacional contemporâneo, destacando-se pela capacidade de inspirar mudanças positivas, promover a inovação e engajar equipes (Bass, 1999; Bush, 2018; “Transformational Leadership,” 2020). Diferentemente dos modelos transacionais, baseados em recompensas e resultados, a liderança transformacional busca transformar indivíduos e organizações por meio da motivação, da influência idealizada, do estímulo intelectual e da consideração individualizada. Essa abordagem fundamenta-se em princípios como visão estratégica, carisma e atenção às necessidades dos liderados, promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores, o que a torna especialmente eficaz em contextos de incerteza e mudança (Bass; Riggio, 2006).

As dimensões que estruturam a liderança transformacional — influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada — evidenciam sua natureza integradora e humanizadora. A influência idealizada reflete o papel do líder como modelo de conduta, capaz de conquistar a confiança dos seguidores, enquanto a motivação inspiradora está ligada à capacidade de comunicar uma visão clara e mobilizadora (Rafferty; Griffin, 2004). O estímulo intelectual incentiva a autonomia, o pensamento crítico e a criatividade, fomentando a inovação e a solução de problemas de forma independente. Já a consideração individualizada envolve o reconhecimento das particularidades e potencialidades de cada colaborador, favorecendo o desenvolvimento pessoal e profissional e o fortalecimento do vínculo entre líder e equipe (Awang et al., 2020).

No cenário contemporâneo, caracterizado por transformações constantes, avanços tecnológicos e crescente diversidade, a liderança transformacional exerce papel estratégico na construção de culturas organizacionais positivas e adaptáveis. Estudos evidenciam que esse estilo de liderança está associado a níveis mais elevados de engajamento, satisfação e retenção de talentos, além de impactar positivamente a produtividade e o desempenho financeiro das organizações (Garad et al., 2022). A era digital, marcada pela virtualização do trabalho e pela pluralidade geracional, exige líderes capazes de inspirar suas equipes a superar desafios e inovar continuamente, reforçando a relevância do perfil transformacional (Cortellazzo et al., 2019; Yao et al., 2024).

No setor de eventos, caracterizado por alta dinamicidade, prazos curtos e necessidade constante de adaptação às demandas dos clientes, o papel da liderança transformacional torna-se ainda mais evidente. Nesse contexto, a atuação do líder é determinante para manter

o alinhamento, a motivação e o engajamento das equipes, fatores diretamente ligados à qualidade e à personalização dos serviços (Yao et al., 2024). Diante dos desafios inerentes à área — como sazonalidades, imprevistos logísticos e mudanças no comportamento do consumidor —, a postura proativa e inspiradora do líder transformacional favorece a inovação e a coesão das equipes. Assim, compreender a aplicação desses pressupostos em realidades específicas, como a de uma empresa de prestação de serviços de churrasco para eventos no interior do Maranhão, contribui para a ampliação do entendimento sobre a efetividade desse estilo de liderança em contextos dinâmicos e competitivos.

OBJETIVO

Verificar a presença dos pressupostos da liderança transformacional em uma empresa de prestação de serviços de churrasco para eventos no interior do Maranhão.

METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou um delineamento de estudo aplicado, descritivo e com abordagem quantitativa.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado aplicado, elaborado com base em fundamentos teóricos da liderança transformacional, especialmente nas quatro dimensões propostas por Bass e Avolio (2006): motivação inspiradora, influência idealizada, consideração individualizada e estímulo intelectual. O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms* no mês de abril de 2025. Alguns autores indicam que o questionário estruturado é um instrumento de coleta de dados com perguntas fechadas ou abertas, padronizadas, aplicadas de forma uniforme a todos os participantes (Sampieri et al., 2013).

A pesquisa foi respondida por 32 participantes, sendo membros da equipe diretamente envolvida nas operações da empresa e colaboradores próximos ao ambiente organizacional analisado. O número corresponde à totalidade dos profissionais que atuam na organização de forma permanente ou recorrente. As perguntas foram organizadas em blocos temáticos para avaliar os seguintes pressupostos da liderança transformacional, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Blocos temáticos para avaliar os seguintes pressupostos da liderança transformacional

Pressuposto Avaliado	Referência Teórica	Forma de Avaliação no Questionário
Influência Idealizada	Bass (1999); Sutanto et al. (2021)	Perguntas sobre o exemplo dado pelo líder, ética, e respeito dos liderados
Motivação Inspiradora	Bass (1999); Garad et al. (2022)	Questões sobre clareza da visão, motivação coletiva e inspiração para superação
Estímulo Intelectual	Cortellazzo et al. (2019)	Itens que abordam incentivo à criatividade, autonomia e resolução de problemas
Consideração Individualizada	Yao et al. (2024); “Transformational Leadership” (2020)	Questões que verificam o apoio ao desenvolvimento individual e atenção personalizada

Fonte: Dados originais da pesquisa.

As respostas quantitativas foram analisadas por meio de análise descritiva, utilizando frequências absolutas e relativas (percentuais), permitindo identificar padrões de percepção entre os colaboradores. A interpretação dos resultados foi feita com base na literatura científica, permitindo a realização de analogias com estudos já consolidados sobre liderança transformacional em diferentes contextos organizacionais.

Quanto aos aspectos éticos, esta pesquisa se enquadra na Resolução CNS nº 510/2016, que trata das diretrizes para pesquisas em ciências humanas e sociais. De acordo com o artigo 1º da referida resolução, ficam dispensadas da apreciação pelo Comitê de Ética em Pesquisa aquelas investigações classificadas como estudo de opinião pública com participantes não identificados e que não envolvam dados sensíveis ou identificáveis. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e participaram de forma voluntária.

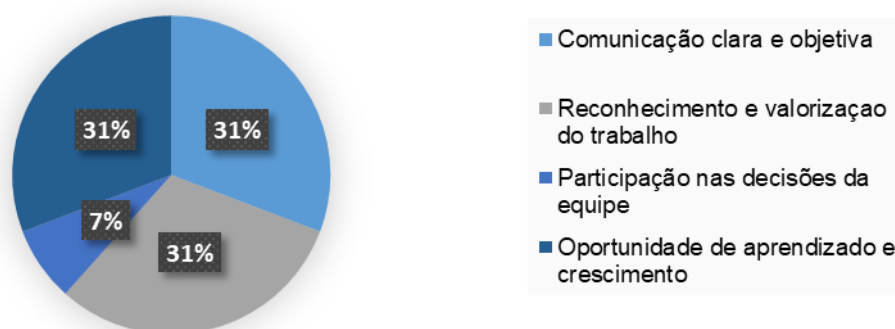
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário com 32 participantes permitiram identificar pressupostos e características da liderança transformacional em uma equipe de prestação de serviços autônomos no setor de eventos.

Neste estudo, foram utilizadas três dimensões da liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora e consideração individualizada. Essas características foram avaliadas por meio de um questionário baseado no modelo de Bass e Avolio (1994), utilizando uma escala Likert de 5 pontos, aplicado a 32 liderados. A escolha dessas dimensões se deu por sua relevância na construção de um ambiente de confiança e engajamento em equipes. O uso do questionário permitiu uma mensuração padronizada e comparável entre diferentes perfis de liderança.

Dentre as práticas que mais contribuem para o engajamento da equipe em eventos, destacaram-se três aspectos com igual percentual de respostas: comunicação clara e objetiva (30,8%), reconhecimento e valorização do trabalho (30,8%) e oportunidades de aprendizado e crescimento (30,8%). Apenas 7% mencionaram a participação nas decisões da equipe como um fator relevante, de acordo com a Figura 1, onde estão diretamente relacionados ao aspecto da motivação inspiradora, uma das dimensões centrais da liderança transformacional. Essa dimensão refere-se à capacidade do líder de comunicar uma visão clara e motivadora, gerando entusiasmo e comprometimento entre os membros da equipe (Bass; Riggio, 2006). As práticas mais citadas pelos participantes, comunicação clara e objetiva, reconhecimento e valorização do trabalho, e oportunidades de aprendizado e crescimento, são indicativos de que a liderança exercida na equipe estimula o engajamento coletivo por meio de metas compartilhadas, valorização simbólica e incentivo ao desenvolvimento contínuo. Tais elementos evidenciam que os colaboradores se sentem inspirados a contribuir com seu desempenho, alinhando-se aos objetivos do grupo mesmo em um ambiente autônomo e informal, o que reforça a importância da motivação inspiradora como ferramenta para sustentar o engajamento e a produtividade (Bass; Riggio, 2006).

Figura 1: Práticas que mais contribuem para o engajamento da equipe em eventos segundo os entrevistados



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Esses dados confirmam a importância da comunicação efetiva e do reconhecimento como elementos centrais da liderança transformacional (Bass, 2009). Segundo Manshor et al. (2020), líderes que praticam a motivação inspiradora e a consideração individualizada tendem a gerar maior comprometimento e desempenho entre os liderados, o que se alinha com os resultados encontrados.

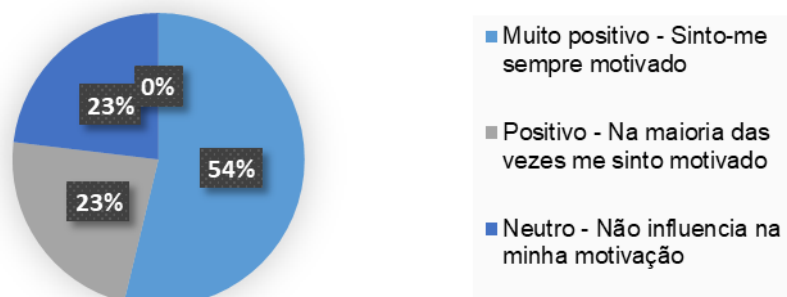
A percepção dos participantes em relação ao impacto da liderança na motivação da equipe foi amplamente positiva: 54% afirmaram sentir-se sempre motivados e 23% relataram que se sentem motivados na maioria das vezes (Figura 2). Nenhum participante considerou o impacto negativo. Esse resultado reforça o papel do líder como catalisador da motivação intrínseca, Xue et al. (2022), principalmente em contextos informais e autônomos, nos quais a influência direta do líder é essencial para manter o alinhamento e o senso de pertencimento da equipe.

A Figura 2 está associada principalmente à dimensão da influência idealizada, um dos pilares da liderança transformacional. Essa dimensão está relacionada à capacidade do líder de servir como exemplo, demonstrando ética, comprometimento e confiança, o que leva os colaboradores a admirá-lo e segui-lo voluntariamente (Bass, 2009). Os dados indicam que a maioria dos participantes se sente frequentemente motivada pela liderança, o que sugere que o líder é visto como uma figura de referência positiva dentro do grupo. Essa influência é essencial para manter o alinhamento e a motivação em contextos de trabalho com menor formalização, como é o caso da equipe analisada. Quando os membros percebem que o líder atua com integridade, inspira confiança e possui coerência entre discurso e prática, tendem a se sentir mais seguros e engajados. Assim, a influência idealizada exerce papel central no fortalecimento do vínculo emocional entre líder e liderado, sendo um elemento-chave para sustentar o entusiasmo e o comprometimento da equipe ao longo do tempo (Chua; Ayoko, 2021).

A predominância de respostas positivas evidencia que a atuação da liderança tem conseguido suprir, em grande parte, as necessidades motivacionais da equipe, mesmo diante das limitações inerentes ao trabalho autônomo. Essa constatação está alinhada a abordagem da liderança transformacional, que envolve a capacidade do líder de inspirar

e mobilizar os colaboradores por meio de valores compartilhados e visão de futuro (Chua; Ayoko, 2021). O fato de mais da metade dos participantes sentirem-se sempre motivados aponta para a eficácia de estratégias que vão além de recompensas extrínsecas, alcançando o nível da motivação interna, essencial em contextos com menor formalização contratual.

Figura 2: Impacto da liderança na motivação da equipe



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Os principais desafios relatados foram a insegurança pela falta de vínculo formal (38%) e a baixa previsibilidade de trabalho e rendimentos (39%). A falta de feedback e direcionamento (15%) e a dificuldade de integração com a equipe (8%) também foram mencionadas, conforme a Figura 3. Esses dados indicam que, embora o trabalho autônomo ofereça flexibilidade, também gera incertezas que podem comprometer a motivação no longo prazo (Murgia et al., 2020).

Figura 3: Desafios do trabalho autônomo e flexível



Fonte: Dados originais da pesquisa.

A Figura 3 está relacionada à dimensão da consideração individualizada, que envolve o cuidado do líder com as necessidades específicas de cada membro da equipe. Os desafios citados, como insegurança e falta de previsibilidade, indicam a importância de um líder que ofereça suporte emocional e acompanhamento próximo. Quando o líder reconhece as dificuldades individuais e oferece orientação personalizada, contribui para reduzir a sensação de vulnerabilidade típica do trabalho autônomo, fortalecendo o sentimento de apoio e pertencimento dentro da equipe (Bass; Riggio, 2006).

A maioria dos participantes relatou receber feedbacks com frequência (54%) ou

sempre (38%), enquanto apenas 8% disseram recebê-los raramente (Figura 4). O feedback contínuo está fortemente relacionado à liderança transformacional, especialmente à dimensão de consideração individualizada, que reconhece e desenvolve o potencial de cada colaborador (Cheng et al., 2023). A Figura 4 está diretamente associada à dimensão da consideração individualizada, que envolve o fornecimento de feedbacks frequentes, construtivos e personalizados. A alta frequência de feedbacks relatada pelos participantes indica uma prática consistente de acompanhamento individual por parte da liderança, essencial para o desenvolvimento profissional e manutenção do engajamento. Líderes transformacionais utilizam o feedback não apenas para correção, mas como ferramenta de valorização e estímulo ao crescimento contínuo dos colaboradores (Cheng et al., 2023).

A elevada frequência de feedbacks relatada pela maioria dos participantes evidencia uma prática consistente de comunicação interpessoal por parte da liderança. Isso é especialmente relevante em ambientes de trabalho autônomo, onde a ausência de supervisão formal pode gerar inseguranças. O feedback funciona como um instrumento de alinhamento de expectativas, correção de rotas e reconhecimento de esforços, aspectos que fortalecem tanto o desempenho quanto o engajamento da equipe, o feedback frequente promove o desenvolvimento contínuo e aumenta a autoeficácia dos colaboradores (Karl et al., 1993).

Figura 4: Frequência de feedbacks



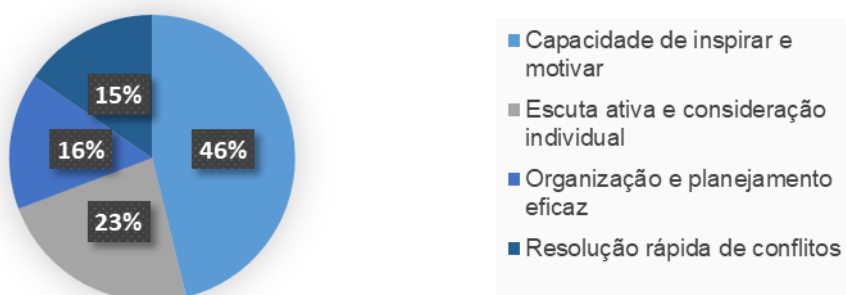
Fonte: Dados originais da pesquisa.

Além disso, a prática regular de feedback contribui para o fortalecimento do vínculo entre líder e equipe, fomentando um ambiente de confiança e aprendizagem. Em contextos com pouca formalização, como o analisado neste estudo, o feedback assume o papel de instrumento gerencial essencial para a manutenção da qualidade e da motivação. A ausência de respostas indicando que “nunca” há feedback sugere que há uma cultura de diálogo estabelecida, o que está alinhado com os princípios da liderança transformacional, cuja base está no estímulo ao crescimento individual e no reconhecimento das contribuições dos membros da equipe (Delamain; Spring, 2018).

Por fim, os participantes indicaram como características mais importantes da liderança: capacidade de inspirar e motivar (46%), escuta ativa e consideração individual (23%), organização e planejamento eficaz (15%) e resolução rápida de conflitos (15%),

conforme Figura 5, que reflete principalmente as dimensões da motivação inspiradora e da consideração individualizada, evidenciadas pela valorização de características como capacidade de inspirar, escuta ativa e atenção às necessidades dos colaboradores. Esses atributos mostram que os liderados reconhecem no líder um agente de motivação e apoio humano. De acordo com Kouzes e Posner (2012), líderes eficazes são aqueles que inspiram uma visão de futuro e demonstram empatia, cultivando relações de confiança e compromisso mútuo — elementos centrais para o sucesso de equipes em ambientes desafiadores e informais.

Figura 5: Características mais importantes da liderança



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Essas características estão diretamente relacionadas aos pilares da liderança transformacional, como descrito por Dias et al., (2022), o que confirma que os integrantes da equipe valorizam um perfil de liderança que combina visão, empatia e capacidade de agir estrategicamente. Esses dados corroboram os achados de pesquisas recentes que indicam a eficácia desse estilo de liderança em equipes de alta autonomia (Belschak, 2012).

O destaque dado à capacidade de inspirar e motivar sugere que os membros da equipe valorizam líderes que sejam fontes de entusiasmo, direcionamento e propósito, algo fundamental em atividades realizadas de forma autônoma e com alta variabilidade de contextos. Segundo Kouzes e Posner (2012), líderes inspiradores são capazes de mobilizar seus times mesmo diante de incertezas, pois reforçam continuamente a importância do trabalho coletivo e dos valores compartilhados.

Já a escuta ativa e a consideração individual apontam para a necessidade de um relacionamento mais humanizado, em que cada colaborador se sinta ouvido e respeitado. Isso reforça o papel do líder como facilitador do desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe. A soma dessas características, incluindo organização e resolução de conflitos, indica uma preferência por lideranças equilibradas, que unem carisma e estrutura. Esses resultados reforçam o entendimento de que, mesmo em ambientes informais, a liderança transformacional tem alto potencial de gerar coesão, engajamento e performance (Bakker et al., 2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa alcançou seu objetivo de verificar a presença dos pressupostos da liderança transformacional na equipe de serviços de eventos analisada. Observou-se forte aderência aos princípios de motivação inspiradora e consideração individualizada, expressa na valorização da comunicação clara, do reconhecimento individual, das oportunidades de aprendizado e do feedback frequente. A influência idealizada também se mostrou presente, com os participantes reconhecendo no líder uma figura inspiradora. Esta pesquisa contribui para a academia ao reforçar a aplicabilidade da liderança transformacional em contextos informais de trabalho, comumente encontrados no setor de eventos. Para as empresas, o estudo demonstra a importância de investir em práticas de valorização e desenvolvimento individual para garantir o engajamento e a retenção de talentos, mesmo na ausência de vínculos formais. Para a sociedade, o estudo contribui para a compreensão das novas dinâmicas de trabalho e a importância da liderança na promoção de ambientes saudáveis e produtivos. Sugere-se, para pesquisas futuras, ampliar a amostra para outros grupos e segmentos do setor de eventos, investigando a relação entre liderança transformacional e indicadores de desempenho, como produtividade e satisfação do cliente, além de explorar o papel da tecnologia na mediação dessa relação. Pesquisas qualitativas, com entrevistas em profundidade, também poderiam enriquecer a compreensão das nuances da liderança transformacional nesse contexto.

REFERÊNCIAS

- AWANG, A. H. et al. Formation of civil servants' creativity through transformative leadership. *Journal of Management Development*, v. 39, n. 4, p. 499–515, 2020.
- BAKKER, A. B. et al. Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, v. 41, n. 5, p. 700–708, 2023.
- BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 8, n. 1, p. 9–32, 2009.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational leadership*. 2. ed. New York: Psychology Press, 2005.
- BUSH, T. Transformational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 46, n. 6, p. 883–887, 2018.
- CHENG, J.; LI, K.; CAO, T. How transformational leaders promote employees' feedback-seeking behaviors: The role of intrinsic motivation and its boundary conditions. *Sustainability*, v. 15, n. 22, p. 15713, 2023.
- CHUA, J.; AYOKO, O. B. Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, v. 27, n. 3, p. 523–543, 2021.
- CORTELLAZZO, L.; BRUNI, E.; ZAMPIERI, R. The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, v. 10, 2019.
- DELAMAIN, C.; SPRING, J. Feelings and emotions. In: *Developing baseline communication*

skills. London: Routledge, 2018. p. 95–115.

DIAS, A. L. et al. Transformational leadership contributions for employee autonomy. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, v. 13, n. 1, p. 1–21, 2022.

GARAD, A. et al. The relationship between transformational leadership, improving employee's performance and the raising efficiency of organizations. *Management and Production Engineering Review*, p. 15–30, 2022.

HOWARD, J. L. et al. Student motivation and associated outcomes: A meta-analysis from self-determination theory. *Perspectives on Psychological Science*, v. 16, n. 6, p. 1300–1323, 2021.

KARL, K. A.; O'LEARY-KELLY, A. M.; MARTOCCHIO, J. J. The impact of feedback and self-efficacy on performance in training. *Journal of Organizational Behavior*, v. 14, n. 4, p. 379–394, 1993.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *Credibilidade: o que os líderes devem fazer para conquistá-la e evitar sua perda*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MANSHOR, R. et al. The drivers of organizational commitment in Malaysian SME's: Do intellectual stimulation, inspirational motivation and individualized consideration play a role? *Asian Social Science and Humanities Research Journal (ASHREJ)*, v. 2, n. 2, p. 123–127, 2020.

MURGIA, A. et al. Hybrid areas of work between employment and self-employment: Emerging challenges and future research directions. *Frontiers in Sociology*, v. 4, 2020.

PALUMBO, R. Engaging by releasing: An investigation of the consequences of team autonomy on work engagement. *Team Performance Management: An International Journal*, v. 27, n. 5/6, p. 425–445, 2021.

POETZ, L.; VOLMER, J. What does leadership do to the leader? Using a pattern-oriented approach to investigate the association between daily leadership profiles and daily leader well-being. *Journal of Business and Psychology*, v. 39, n. 6, p. 1259–1281, 2024.

RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M. A. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, v. 15, n. 3, p. 329–354, 2004.

RAJORIA, P. et al. Leadership style and organisational success. *World Journal of English Language*, v. 12, n. 3, p. 71, 2022.

Transformational leadership. In: *The SAGE Encyclopedia of Higher Education*. SAGE Publications, 2020.

XUE, H. et al. A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, v. 13, 2022.

YAO, Q. et al. The penetration effect of digital leadership on digital transformation: The role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 37, n. 3, p. 903–927, 2024.

YEE, D. M.; BRAVER, T. S. Interactions of motivation and cognitive control. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, v. 19, p. 83–90, 2018.

UMA PERSPECTIVA ATUAL DA GESTÃO ESCOLAR

Alexandre Barreto de Oliveira¹;

Universidade La Salle - UniLaSalle, Canoas, RS.

<http://lattes.cnpq.br/2837096160875114>

Jardelino Menegat².

Universidade La Salle - UniLaSalle, Canoas, RS.

<http://lattes.cnpq.br/2418872679953883>

RESUMO: As boas práticas de gestão escolar têm sido pesquisadas com o objetivo de facilitar a gestão e de influenciar positivamente os gestores das escolas e, conseqüentemente, seus colaboradores, administrativos e pedagógicos, na busca de uma gestão de qualidade que vise resultados pedagógicos e administrativos no viés da sustentação, do crescimento e do desenvolvimento da escola ou do grupo educacional. É relevante compreender que as boas práticas de gestão escolar é um tema relevante e importante para o crescimento e desenvolvimento das instituições de ensino quando buscam o sucesso sob os aspectos do ambiente, dos resultados e o alcance da missão educativa, em uma temática desafiadora para as instituições de ensino que desejam influenciar positivamente o dia a dia da escola, seus colaboradores e suas famílias.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Educação. Participação.

SCHOOL MANAGEMENT FROM A CONTEMPORARY PERSPECTIVE

ABSTRACT: Good school management practices have been researched with the aim of facilitating management and positively influencing school managers and, consequently, their administrative and teaching staff, in the pursuit of quality management that focuses on educational and administrative results in terms of the sustainability, growth, and development of the school or educational group. It is important to understand that good school management practices are a relevant and important topic for the growth and development of educational institutions when they seek success in terms of environment, results, and the achievement of their educational mission, in a challenging area for educational institutions that wish to positively influence the daily life of the school, its employees, and their families.

KEYWORDS: Management. Education. Participation.

INTRODUÇÃO

A palavra Gestão, em latim *gestio onis*, é o ato de administrar, gerenciar, cuja raiz é o verbo *Gerere*, que significa levar, realizar. As palavras *gestação* ou *gesta* possuem a mesma raiz e trazem o significado de quando uma mulher carrega dentro de si um projeto de vida e a realização de algo relevante. Assim, Administração está ligada a parte técnica, e

a Gestão ao aspecto humano e o todo de uma instituição. Administração está relacionada a disponibilidade de recursos que servem de insumos, e Gestão ao uso efetivo dos recursos que são atribuídos as pessoas que realizam o processo cotidiano. À Gestão Escolar são atribuídos papéis de relevância na instituição, como: gestão pedagógica, administrativa, financeira, recursos humanos, comunicação, tempo e eficiência nos processos. Heloísa Luck afirma que “o termo gestão tem sido utilizado, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administração”. Ao compararmos o que se propõe sob a denominação da administração e o que se propõe sob a denominação da gestão, podemos concluir que a mudança é radical, pois as orientações e posturas que estão ocorrendo, tem impactado de forma muito relevante a educação. Assim, é importante frisar, não ser uma mera substituição de terminologia, mas de uma mudança significativa de paradigma que nos leva a uma escola democrática em relação ao projeto político-pedagógico, com maior complexidade e dinâmica nas relações interpessoais. Uma organização que procura aprender de forma viva e dinâmica, analisada de acordo com seus processos sociais, sua sinergia e competência, do que insumos e recursos, levando a uma direção mais participativa e não impositiva. Desta forma é possível sair de uma ótica fragmentada para uma ótica globalizadora; da limitação da responsabilidade para uma expansão desta responsabilidade; da hierarquização e burocratização, para a coordenação; das ações individuais para ações coletivas; de ações episódicas para ações contínuas e processuais. E sob o olhar processual é possível definir dois modelos de gestão. O mecanicista, que é definido como o modelo sendo algo que direciona para a centralização das decisões, com foco na hierarquia de autoridade e cadeia de comando, na divisão do trabalho e especialização, na departamentalização, na alta formalização nas comunicações e no formato piramidal, que consiste em uma estrutura organizacional linear, sendo um modelo hierárquico onde a autoridade e a comunicação fluem de cima para baixo. E o modelo Orgânico que consiste na descentralização das decisões, na equalização do poder, na integração e coordenação, em equipes multifuncionais, na baixa formalização nas comunicações e no formato circular, que se baseia em promover a responsabilidade compartilhada e a comunicação entre todos os membros da equipe.

OBJETIVO

As boas práticas de gestão escolar têm sido pesquisadas com o objetivo de facilitar a gestão e de influenciar positivamente os gestores das escolas e, conseqüentemente, seus colaboradores, administrativos e pedagógicos, na busca de uma gestão de qualidade que vise resultados pedagógicos e administrativos no viés da sustentação, do crescimento e do desenvolvimento da escola ou do grupo educacional. Sobre esta temática, esta pesquisa tem por objetivo estudar a influência da gestão no cotidiano escolar e a sua importância na relação família e escola. Compreendeu-se que as boas práticas de gestão escolar é um tema relevante e importante para o crescimento e desenvolvimento das instituições de ensino quando buscam o sucesso sob os aspectos do ambiente, dos resultados e o

alcance da missão educativa, em uma temática desafiadora para as instituições de ensino que desejam influenciar positivamente o dia a dia da escola, seus colaboradores e suas famílias.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica cujo tema investigativo é a gestão escolar com foco em resultados. Gil (2002) define a pesquisa bibliográfica como um levantamento constituído por livros e artigos científicos, que proporciona a análise de diferentes posições sobre determinado assunto. Marconi e Lakatos (2003) acrescentam que essa pesquisa é elaborada a partir de importantes trabalhos, com capacidade para enriquecer o material com dados atuais e relevantes.

De acordo com Fontana (2018), a pesquisa científica possibilita o conhecimento, de forma plural, das mais variadas contribuições sobre o tema estudado, além de oferecer suporte às diferentes fases da pesquisa, fundamentando o relatório final. Dessa forma a pesquisa deve ser parte da rotina do pesquisador, a fim de ampliar o interesse e aprofundar o estudo sobre os temas que se pretende abordar. A pesquisa na área da gestão configura-se como um campo em aberto, que possibilita novas descobertas e diferentes formas de compreender as relações sociais que se desenvolvem nesse contexto.

A pesquisa bibliográfica, nesse cenário, constitui uma ferramenta de interpretação da realidade e deve considerar a forma como o conhecimento é divulgado na atualidade.

Por ser amplamente utilizada e já ter sua eficácia comprovada por diversos pesquisadores, não se pode negar que a pesquisa bibliográfica assume uma nova dimensão diante das atuais formas de propagação do conhecimento científico. Além disso, os critérios de classificação das pesquisas podem variar conforme os interesses, objetivos e campos de aplicação. Quanto à natureza, Ander-Egg (1978) classifica as pesquisas em dois tipos: a pesquisa básica — também chamada de pura ou fundamental —, que busca o progresso científico e tem como finalidade a ampliação do conhecimento; e a pesquisa aplicada, voltada para a solução prática de problemas concretos.

Para Booth et al. (2019), quando a solução de um problema de pesquisa não apresenta nenhuma aplicação aparente em um contexto prático, essa pesquisa é classificada como “pura”, em contraste com a “aplicada”. Com base nessa distinção, a natureza desta pesquisa é classificada como aplicada, pois busca analisar a contribuição da gestão escolar com foco na identificação e valorização de boas práticas administrativas e pedagógicas nesse contexto.

Quanto ao propósito ou objetivo, a pesquisa é considerada exploratória, porque, conforme Gil (2002), envolve levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão. No caso deste trabalho, possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores.

O tratamento dos dados será realizado por meio de uma abordagem qualitativa, a

qual se constitui como um meio de explorar e compreender os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2010)

O processo de pesquisa envolverá as questões e os procedimentos que emergem: os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados.

Gestão escolar democrática

Caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com os resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. Podemos resumir como a possibilidade de promover a organização, mobilização e articulação essencial para garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino. Tendo como pilares, a gestão pedagógica, administrativa, financeira, recursos humanos, comunicação e eficiência nos processos. Tais pilares buscam resultados na excelência no ensino, redução na inadimplência, prevenção da evasão, combate a indisciplina e a proporcionar uma equipe e famílias motivadas. Assim, podemos afirmar que quando atrelamos a palavra gestão com a palavra educacional, gestão educacional, tornamos o termo ainda mais amplo, pois envolvemos todo o sistema educacional brasileiro, os sistemas de ensino, as escolas federais, estaduais e municipais, além da educação básica e superior. Quando atrelamos a palavra escolar, gestão escolar, estamos apenas nos referindo a gestão das instituições de ensino (básica e superior). Souza afirma que a gestão democrática busca a solução dos problemas cotidianos escolares, criando bases para construção de processos eficientes e duradouros. Por isso torna-se relevante o estudo da gestão para o sucesso pedagógico e administrativo das instituições de ensino, principalmente quando percebemos o crescimento dos grandes grupos empresariais no mercado de educação, em detrimento as escolas mais tradicionais que vivem momento delicado, com muitas inclusive, sendo vendidas ou simplesmente fechando suas portas. Outro fator relevante é o sucesso e a qualidade acadêmica que pode ser verificada quando há de forma efetiva, uma gestão que acompanha e valoriza a participação de todos no processo educativo. O engajamento e o desejo de contribuir, valorizando a vivência e a experiência, são fundamentais para se conseguir alcançar os objetivos propostos.

Heloísa Lünck define a educação como um processo intencional, organizado e complexo, e que vai além do ambiente escolar. Para uma educação de qualidade, se faz necessária e exige, a participação de toda a comunidade escolar, incluindo pais e outras organizações sociais que possam compor a escola. Luck entende que a educação tem como finalidade o “pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Ela também entende que a educação escolar

deve ser inspirada em princípios como solidariedade humana, liberdade de expressão, pluralismo de ideias e a igualdade de oportunidades; além de vincular-se a práticas sociais e ao mundo do trabalho. Não se tratando de uma preparação para um futuro distante, mas sim de uma forma a ajudar o aluno a enfrentar os desafios de se tornar um cidadão ativo e transformador da realidade. Uma questão relevante abordada pela autora é que a eficácia da gestão escolar está ligada a concepção que o diretor escolar tem sobre educação. Onde exerce um papel de liderança, não apenas técnico, mas com visão de mundo e com referencial teórico para embasar decisões, tendo como base a LDB e outras legislações para garantir o bom funcionamento da escola. Pois independente da complexidade administrativa ou burocrática, o foco principal de todas as ações e práticas educacionais, deve ser a formação e a aprendizagem dos alunos. Assim, o diretor precisa demonstrar competências como a garantia do cumprimento das determinações legais e a aplicação desses princípios nas práticas de gestão. A sua atuação não se limita a gerir, mas liderar uma organização com o objetivo principal de educar.

Atores na comunidade escolar

Podemos definir escola como uma organização social criada para formar seus alunos, por meios de experiências de aprendizagens significativas, e podemos definir professor como aquele que tem o papel crucial na sala de aula de influenciar diretamente na formação dos alunos por meio de seu desempenho, conhecimentos e atitudes. Tais definições os qualificam para participar ativamente da elaboração e avaliação da proposta pedagógica da escola. Assim como funcionários ou colaboradores que são essenciais na construção do ambiente educacional, e por isso também, seu envolvimento no processo de gestão, como na gestão democrática, é fundamental para o sucesso da instituição. Os gestores escolares são os responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, sendo o diretor o principal líder e sua competência é a base para o desenvolvimento dos demais atores. A escola é um organismo social onde cada ator tem um papel fundamental, tendo o aluno como foco e protagonista do processo educativo, que deve proporcionar uma interação com as realidades, indicando que o estudante não vive isolado, ou seja, ele absorve e também atua sobre as realidades que o cercam, de forma internacional, nacional e estadual. Com sinergia entre as realidades, para podermos perceber como se influenciam mutuamente nesta complexa teia de interações. Segundo Luck, a gestão deve ter como essência o “diálogo e a negociação” para assegurar a qualidade de ensino. E sobre o tema qualidade, que para Luck é conceito chave, não se mede apenas por índices acadêmicos, mas pela capacidade da escola de atender bem a todos os alunos, respeitando a diversidade e promovendo a participação, para formar cidadãos críticos e transformadores da sociedade.

Assim, a gestão democrática e participativa é o envolvimento da comunidade na tomada de decisões. A gestão de pessoas é a liderança, desenvolvimento e motivação da equipe. A gestão pedagógica é o currículo, metodologia e didática. A gestão da cultura

escolar, são as normas, valores e ambiente de aprendizagem. E a gestão do cotidiano escolar é a forma de lidar com os desafios e eventos do dia a dia da escola.

Assim, podemos resumir o papel do gestor como estratégico, abrangente e mobilizador, que combina uma visão de futuro com a capacidade de lidar com as demandas do presente. Sendo um trabalho dinâmico e interativo, exigindo a mobilização de talentos e competências de toda a comunidade escolar, proporcionando a formação continuada que é essencial para que possam lidar com a complexidade e os desafios da sociedade, garantindo a unidade e a efetividade do trabalho pedagógico. Tendo como objetivo, o sucesso da escola, que é a capacidade de todos os atores agirem de forma coordenada e com foco no mesmo objetivo, que é a formação integral do aluno. Este é o ponto central que deve interagir com diversas realidades, reforçando que a educação é um processo dinâmico e interconectado. O diretor deve ser preparado para assumir a função de forma a possibilitar esta interação, na busca da formação com viés de qualidade e praticidade, não se restringindo a teoria e buscando realizar o cotidiano escolar com a capacidade de gestão que toda a comunidade espera.

O Diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional. Sua responsabilidade maior é a gestão escolar, tendo como foco a sua atuação em todas as ações e em todos os momentos da aprendizagem.

Como a escola se apresenta

A escola se apresenta como uma atividade eminentemente social, pois foram os interesses de ordem social, política, econômica e cultural que determinaram o seu desenvolvimento, sua pauta de referência e exigência. Em relação a exigência, trata-se de algo recíproco. Da mesma forma que a sociedade influencia o funcionamento da escola, a escola tem influência na formação da sociedade. Isso pela criação e desenvolvimento de competências necessárias à promoção da qualidade de vida em sociedade. Bellanato diz que “é a partir da educação que se constrói uma sociedade”, pois é “pedra basilar sobre a qual assenta a convivência, o bem-estar e o progresso social”. Para Elizabete Lawrence, “num mundo difícil, em que é difícil manter o equilíbrio, a escola é aceita como uma sentença comum a todos, que tem de ser cumprida antes de se poder entrar livremente no mundo...”. Assim, em uma sociedade multicultural, muito competitiva, dinâmica, exigente e seletiva, cabe à escola a responsabilidade de se multiplicar em estratégias e ações, reinventando-se permanentemente para ajudar os alunos a desenvolver competências essenciais com vista à sua promoção pessoal, social e profissional. E para que isso aconteça, faz-se necessário o rompimento com a escola tradicional, centrada em si mesma, para uma escola que evidencia uma relação de parceria com a família, lembrando que a responsabilidade, primeira, de formação é da família. E para que todos estes aspectos se conectem dentro do ambiente escolar, o direcionamento precisa ser dado pelo diretor escolar, que possibilita a interação de todo o ambiente educacional para este objetivo.

Conceituando Educação

A palavra educação provém do latim - educatione – e surgiu no início do século XVI, designando etimologicamente o ato de educar, na dupla valência de educare (alimentar) e educere (tirar para fora de, conduzir para...). No dicionário, como ato de fornecer o necessário para o processo que visa o desenvolvimento harmónico do homem nos seus aspectos intelectual, moral e físico e a sua inserção na sociedade. Podemos resumir como sendo a possibilidade de modificar em um sentido determinado, isto é, conduzir de um estado para o outro. Em termos escolares, a educação visa ajudar o aluno, através das disciplinas, conteúdos e programas, a conseguir um conjunto de atitudes e aptidões que o colocam como sujeito ativo na sociedade, e apto a participar das questões relacionadas ao viver cotidiano. Ulmann defende que a “educação consiste numa ação exercida por um ser humano sobre outro ser humano”. Neste sentido, podemos definir educação como o conjunto de processos geralmente dirigidos pelos adultos que, voluntária e intencionalmente, desenvolvem as potencialidades do ser humano para o levar a desempenhar um papel ativo e responsável na sociedade em que vive. Dewey - considerado como o filósofo da educação moderna - defende que no processo que é a educação, deve apostar-se sobretudo na pessoa e no seu desenvolvimento integral, devendo esta ser entendida como um fim e não como um meio, com vista à sua realização como ser social, sempre no respeito pela singularidade de cada indivíduo. Carneiro vai além quando afirma que a educação “não é uma preparação para a vida, mas é a própria vida”. E também afirma que é sobre a educação que “repousam todas as esperanças de melhoria da sociedade futura”.

Família: da pluralidade à unidade de funções

A origem da palavra remete ao conceito de servidor. Mas hoje, diante de tantos conceitos, tornou-se algo polissêmico. Roussel, inclusive, aconselha “não se falar de família a não ser no plural”. O dicionário traz o conceito de “um grupo de pessoas vivendo sob o mesmo teto”. Embora ao longo dos tempos o conceito família tenha sido modificado e tenha sofrido grandes alterações, é comum defini-la como um grupo, mais ou menos nuclear, de indivíduos unidos por laços habitualmente de sangue, constituindo-se como o primeiro contexto onde a criança constrói as suas primeiras experiências de interação, isto é, onde a criança desenvolve a sua socialização primária.

A família passou por diversas transformações ao longo dos anos. A expansão da sociedade industrial, tendo a mulher como protagonista, indo para o mercado de trabalho, é um exemplo de transformação social. Transformações para um mundo mais moderno e conectado, o aumento da taxa de divórcio, urbanização como marca de política bem-sucedida, diminuição da natalidade, novas tecnologias, a instabilidade econômica, etc., e também, com diferentes graus de afetividade. Esta pluralidade e heterogeneidade de tipologias e modelos que forma a realidade familiar que a escola se relaciona. Muito diferente da relação que se tinha na origem da escola como a conhecemos hoje. A escola precisa estar preparada para o conceito família em que a sociedade apresenta na atualidade.

Escola/Família – Relação Difícil

Durante muito tempo, a escola constituiu-se como um espaço fechado e à margem da sociedade, uma vez que lhe competia apenas a função de instrução, o que lhe permitia comportar-se como uma sociedade dentro da sociedade geral. Como algo fechado e bloqueado da interferência externa. As famílias só eram chamadas à escola quando havia problemas com os filhos e “só eram convidadas para atividades em que tinham um papel meramente de espectador”, afirma Marujo. Não se via com bons olhos a presença e a participação das famílias, porque se entendia que essa presença traria uma ameaça ou desconforto à realização das funções pedagógicas. A família se dirigia à escola quando do insucesso do aluno, como notas ruins, comportamento inadequado, etc., mas a partir de meados do Séc. XX, foi notório o aumento da importância e relevância do nível de escolarização, fazendo com que houvesse uma maior demanda de alunos às escolas. Fato este que trouxe novos problemas e desafios que começam a surgir, entre a família e a escola, e a necessidade de interação como algo positivo e necessário, buscando a relação entre as instituições responsáveis pela formação do aluno, quando unidos os processos de escolarização e educação. Desta forma, sendo esta interação multidimensional de importância capital para o desenvolvimento de todas as crianças e jovens, exige-se que os pais estejam atentos e se envolvam positivamente na vida escolar dos filhos. Esta relação, hoje, evidencia a existência de uma correlação forte e positiva entre os resultados escolares, a assiduidade e o comportamento dos alunos e a existência e qualidade do envolvimento das famílias. É consensual a necessidade vital de se estabelecer e desenvolver uma cooperação estreita entre a escola e a família, sob pena de não se cumprir os objetivos esperados da função educativa. Villas-Boas afirma que a explicação para o insucesso dos alunos está na falta de uma “relação produtiva de aprendizagem entre ambos” (família e escola). Benefícios do envolvimento parental em que Ballenato representa a infância como um período de treino para viver, alertando para o facto de muito do que se passará no seu futuro estar altamente condicionado por este primeiro período da sua experiência vital. Também traz a ideia de que é no contexto familiar que se desenvolvem as competências para o exercício da cidadania, que se adquire um quadro de referências culturais que servirá de pauta de leitura das relações e interações sociais. Assim se compreende que a escola não poderá desempenhar verdadeiramente o seu papel se não puder contar com o apoio da família, pois os pais são os primeiros, permanente e mais importantes professores das crianças. O sucesso educativo das crianças e jovens está positivamente relacionado com a forma como a escola e a família encaram e desenvolvem essa missão comum, pois a relação será melhorada e facilitada se houver um verdadeiro espírito de colaboração em torno da vida escolar das crianças, uma vez que terá um impacto muito positivo na sua integração, motivação e desempenho. Pedro Silva lembra que “quanto mais estreita a relação entre escolas e famílias, maior o sucesso educativo das crianças e jovens.” Acrescenta, ainda, que o estreitamento das relações entre escola, família e comunidade, induz a uma cultura de cidadania e a um aprofundamento democrático, quer a nível representativo, quer a nível

participativo. Pois não podemos perder de vista que a criança é aluno na escola, filho em casa e cidadão na comunidade. Em uma relação de parceria, o aluno se sente motivado, a família se sente apoiada, os professores veem seu trabalho mais facilitado e valorizado, e a escola melhora seus padrões de qualidade educativa, tudo sob a ótica de um diretor que valoriza e incentiva a relação escola e família.

Gestão Pedagógica

Qual o principal objetivo da escola? Uma pergunta retórica, pois a resposta lógica é a possibilidade de aprendizado, por parte dos alunos, com oportunidade de desenvolvimento do seu potencial e habilidades para participar ativamente dos contextos sociais, socioculturais e produtivo, de forma a contribuir para a sua expansão. De forma resumida, formar o aluno é o foco do trabalho escolar e o papel da escola. Mas isso só será possível, à medida que todos os profissionais que atuam na escola, entendam e assumam este papel como seu, pois a escola como um organismo vivo e social, é feita por pessoas. Sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolvem muitas questões, o que promove uma articulação necessária entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, além de todo o esforço, recurso e ações para alcançar o resultado pretendido. Isso podemos denominar como gestão pedagógica. Mesmo podendo ser compartilhada com a coordenação pedagógica e a supervisão pedagógica, cabe ao diretor a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercido pelos professores e todo o corpo administrativo, não podendo ser delegada (Lück, 2007). Todas as ações desenvolvidas têm uma conotação pedagógica e por isso constitui um ato intencional e direcionado para que o aluno seja o principal beneficiado, evidenciando a importância do diretor em todo o processo cuja atualidade, contextualização e efetivação precisam dialogar com o currículo, que deve ser coeso e observado devido a sua diversidade e promoção da aprendizagem.

De todas as áreas que compõem uma escola, a gestão pedagógica é a mais importante, pois está diretamente relacionada com o foco principal da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Todas as outras áreas precisam estar diretamente ligadas a gestão pedagógica, pois ela articula o desenvolvimento de competências sociais e pessoais no mundo do trabalho e na sociedade, buscando sempre a qualidade de vida. Todas as outras áreas são de apoio a atividade pedagógica, principalmente ao professor em sala de aula. Podemos definir a gestão pedagógica como sendo a organização, coordenação, liderança e avaliação dos processos e ações voltados a promoção da aprendizagem dos alunos (Debesse e Mialaret, 1974). E trata-se de uma ciência que influencia, de forma sistemática e organizada, os processos de aprendizagem, com a intenção de organizar e sistematizar os processos (Not, 1981). Sendo a natureza pedagógica as ações que levam a aprender, até de forma não intencional, ações sistematizadas e organizadas voltadas para este fim.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitas questões relevantes que precisam estar em harmonia no cotidiano escolar, devido a interculturalidade na formação das turmas, e na formação docente. São muitas pessoas “diferentes” ocupando por horas, dias, meses, o mesmo espaço. E com a vinda das famílias para dentro da escola, há uma “invasão” sem respeito a sala de aula, ameaçando e trazendo uma ingerência negativa ao trabalho do professor. Lima afirma que “nunca como agora os professores sentiram o seu espaço de ação tão desprotegido, em relação à sua invasão literal por parte dos encarregados da educação”. J. Lima afirma que o clima está “caracterizado mais pela tensão e pela desconfiança mútua, do que pelo consenso e pela cooperação”. Mas uma questão interessante é que mesmo invadindo o espaço do professor, em muitos momentos, algumas famílias repassam para a escola a responsabilidade total da educação dos seus filhos. Eximindo-se de total ou parcial responsabilidade. O que pode amenizar este problema é o diretor, logo a escola, assumir um papel preponderante no desenvolvimento de estratégias que envolvam todas as famílias. Falamos de estratégias que passam por ações de sensibilização e formação, porque mesmo diante de uma situação difícil ou diante do que a escola se tornou na sociedade moderna, a relação produtiva escola e família, traz muitos benefícios para os alunos, pois conforme ensina Villas-Boas, a explicação para o insucesso dos alunos está na falta de uma “relação produtiva de aprendizagem entre ambos” (família e escola). Cabe ao diretor adequar as estratégias para que a relação seja positiva.

REFERÊNCIAS

- LÜCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. Revista Gestão em Rede, 1997.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educ. rev., Belo Horizonte , v. 25, n. 3, p. 123-140, Dez.. 2009.
- MARUJO, H. A.; NETO, L. M.; PERLOIRO, M. F. **A família e o sucesso escolar**. 4. ed. Lisboa: Edições Científica Editorial Presença, 2005.
- Gil, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FONTANA, F. **Técnicas de pesquisa**. In: MAZUCATO, T. (org.). **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis, SP: FUNEPE, 2018.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.
- ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- Booth A , Moore G , Flemming K , Garside R , Rollins N , Tuncalp Ö , Noyes J. **Levando em consideração o contexto em revisões sistemáticas e diretrizes considerando uma**

perspectiva de complexidade . *BMJ Global Health*, 2019.

BALLENATO, G. **Educar sem gritar**. Lisboa, 2009.

LAWRENCE, E. S. (n.d.). **As Origens da Educação Moderna**. Lisboa: Editora Ulisseia Limitada, 2009.

ULMANN, J. **La pensée éducative contemporaine**. Paris: Vrin, 1982.

CARNEIRO, R. **Fundamentos da educação e da aprendizagem**. 21 ensaios para o século 21. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, 2001.

VILLAS-BOAS, M. A. **Escola e Família. Uma relação produtividade aprendizagem em sociedades multiculturais**. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus, 2001.

SILVA, P. **Escola - Família, uma relação armadilhada: Interculturalidade e relações de poder**. Porto: Edições Afrontamento, 2003.

LIMA, J. Á. (org.). **Pais e professores: um desafio à cooperação**. Porto. ASA Editores II, S.A. 2002.

DEWEY, J. **Experiência e Educação**. São Paulo: Companhia Editorial Nacional. 1979

ROUSSEAU, Jean-Jacques. Emílio. Trad. de Sérgio Milliet. São Paulo: Difel. 1992. _____. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. Trad. de Lourdes Santos Machado. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

DEBESSE, M; MIALARET, G. **Tratado das ciências pedagógicas**. São Paulo: Editora Nacional, 1974.

NOT, Louis. **As Pedagogias do Conhecimento**. São Paulo: DIFEL, 1981.

**GESTÃO DE PROCESSOS E QUALIDADE: EXPERIÊNCIA PRÁTICA NA
IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA BASEADO NA NORMA ISO 9001:2015****Rebeca Travassos Praia¹;**

Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), Santarém, PA, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/2650569558925263>**Carlos Célio Sousa da Cruz².**

Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), Santarém, PA, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/8929989531873951>

RESUMO: Este capítulo apresenta um relato técnico sobre a experiência prática de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado na norma ISO 9001:2015 em uma empresa de engenharia civil localizada em Santarém–PA. O estudo foi desenvolvido durante um estágio supervisionado, envolvendo diagnóstico organizacional, mapeamento de processos, padronização de rotinas, elaboração documental e desenvolvimento de indicadores. A metodologia adotada consiste em uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva, utilizando estudo de caso e pesquisa participante. Os resultados evidenciam contribuições significativas para a empresa, como maior padronização operacional, controle de documentos, sistematização do processo comercial, fortalecimento da área de suprimentos, criação de procedimentos, aprimoramento da comunicação interna e implantação de práticas alinhadas ao ciclo PDCA. Observou-se ainda um desenvolvimento substancial de competências profissionais adquirido no estágio, sobretudo em visão sistêmica, análise crítica, gestão de processos e responsabilidade técnica. Conclui-se que a aplicação prática da ISO 9001:2015 promove ganhos organizacionais expressivos, especialmente em empresas de pequeno porte da construção civil, e demonstra o potencial pedagógico do estágio na formação do engenheiro.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade. Processos. ISO 9001:2015.

**PROCESS AND QUALITY MANAGEMENT: PRACTICAL EXPERIENCE IN THE
IMPLEMENTATION OF A SYSTEM BASED ON THE ISO 9001:2015 STANDARD.**

ABSTRACT: This chapter presents a technical report of the practical experience gained during the implementation of a Quality Management System (QMS) based on ISO 9001:2015 in a civil engineering company located in Santarém–PA, Brazil. The study was carried out as part of a supervised internship and involved organizational diagnosis, process mapping, routine standardization, document structuring, and development of performance indicators. The methodological approach is applied, qualitative, and descriptive, using case study and participant research techniques. The results demonstrate significant contributions to the company, such as increased process standardization, improved document control,

systematization of the commercial process, strengthening of the supply sector, creation of procedures, enhancement of internal communication, and adoption of PDCA-based management practices. The internship also fostered the development of essential professional competencies, including systemic vision, critical analysis, and process management. The study concludes that implementing ISO 9001:2015 generates relevant organizational benefits, particularly for small construction companies, and reinforces the educational value of practical experience in engineering training.

KEYWORDS: Quality. Processes. ISO 9001:2015.

INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade e dos processos tornou-se um componente estratégico em organizações que buscam competitividade, eficiência e confiabilidade em um mercado cada vez mais dinâmico (GONÇALVES et al., 2016; MAIA NETO, 2017). No setor da construção civil, marcado por desafios operacionais, variabilidade dos serviços e exigências técnicas rigorosas, a implantação de sistemas estruturados torna-se fundamental para garantir padronização, conformidade e melhoria contínua (MOURA, 2018). Nesse contexto, a norma ISO 9001:2015 destaca-se como referência internacional para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), fornecendo diretrizes voltadas à gestão de riscos, documentação, monitoramento e tomada de decisão baseada em evidências (FLORIANI et al., 2007).

O estágio supervisionado realizado entre junho de 2024 e junho de 2025 permitiu vivenciar, de forma prática, a implementação de um SGQ em uma empresa de engenharia civil atuante nos setores de sondagem SPT, ensaios geotécnicos e controle tecnológico de concreto. A participação direta no processo possibilitou compreender a aplicação da norma em um ambiente real, contribuindo para o desenvolvimento de competências profissionais essenciais e para a consolidação de práticas gerenciais na empresa.

OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo relatar a experiência prática de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9001:2015 em uma empresa de engenharia civil, destacando as etapas executadas, os desafios enfrentados e os resultados obtidos. Busca-se demonstrar como a padronização de processos, o mapeamento organizacional e a aplicação de ferramentas de gestão contribuem para a melhoria do desempenho e para o desenvolvimento profissional.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritivo. Quanto aos procedimentos, enquadra-se como estudo de caso associado à pesquisa participante, uma vez que houve integração direta nas atividades organizacionais, nas quais se registraram, analisaram e estruturaram os processos.

O estudo ocorreu entre junho de 2024 e junho de 2025, em uma empresa de engenharia civil situada em Santarém–PA. As técnicas utilizadas incluíram: observação direta das rotinas administrativas e operacionais; análise documental; mapeamento de processos; elaboração de instrumentos de controle; entrevistas informais com colaboradores; desenvolvimento e acompanhamento de indicadores.

Todos os registros foram analisados segundo os princípios da ISO 9001:2015, especialmente no que se refere à padronização, gestão de riscos, documentação e melhoria contínua. Para garantir confidencialidade, dados sensíveis da empresa foram omitidos ou substituídos por modelos genéricos.

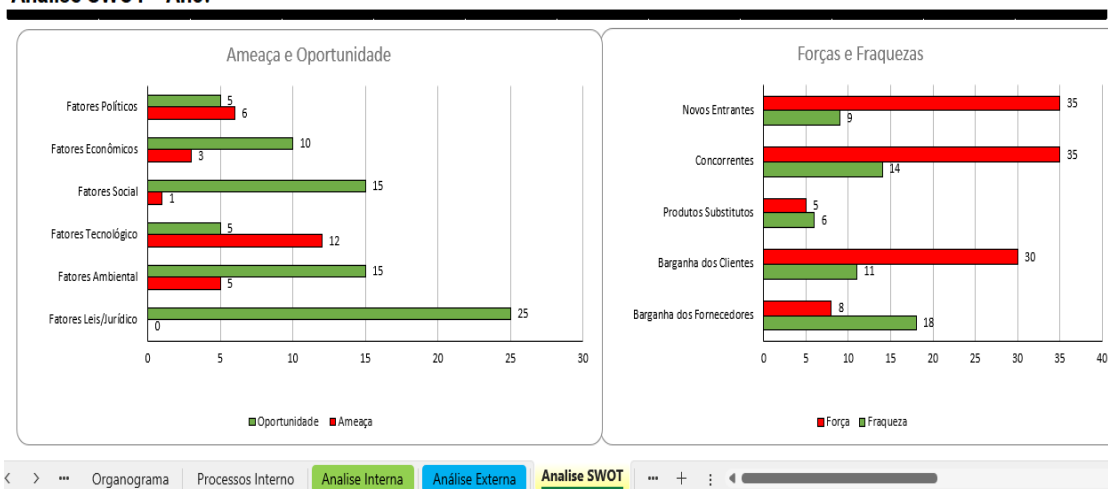
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Gestão do Contexto

A etapa inicial consistiu no diagnóstico organizacional exigido pelos requisitos 4.1 e 4.2 da ISO 9001. Foram definidos Missão, Visão e Valores; elaborado o organograma; identificadas as partes interessadas; e realizada análise SWOT (Figura 1). Esse diagnóstico permitiu alinhar o SGQ à estratégia da empresa, fortalecendo a visão sistêmica e a tomada de decisão baseada em evidências.

Figura 1: Modelo de Análise SWOT utilizado na implementação.

Análise SWOT - Ano:



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Gestão da Qualidade

O escopo do SGQ foi delimitado e as partes interessadas foram mapeadas com seus requisitos, formas de monitoramento e resultados esperados. Esse processo estruturou a base para a elaboração da Política da Qualidade, Objetivos da Qualidade, controle de documentos, registros de não conformidades e plano de auditorias internas.

A Figura 2 apresenta um exemplo do mapeamento realizado, ilustrando como os requisitos das partes interessadas foram sistematizados para orientar decisões estratégicas, reduzir riscos e promover melhorias contínuas. Esse diagnóstico inicial representou um marco fundamental no processo de implementação do SGQ, pois estabeleceu a base sobre

a qual os demais elementos da qualidade como política, objetivos, indicadores e auditorias foram estruturados.

Figura 2: Identificação e análise das partes interessadas no SGQ.

Partes Interessadas					
Parte Interessada	Por que é importante?	Como monitorar?	Resultado Esperado	Periodicidade de monitoramento	Tem relação com mudanças climáticas?
Clientes	São os destinatários finais dos serviços/ produtos. Satisfazer as necessidades e expectativas é fundamental para o sucesso do negócio.	Satisfação do Cliente	> 90%	Anual	Não
Funcionários	A equipe é uma parte essencial do negócio. Eles devem estar engajados e competentes para garantir a qualidade dos serviços prestados	Satisfação Interna	> 90%	Anual	Não
Alta Gestão	Os tomadores de decisão e proprietários do negócio são responsáveis por definir a direção estratégica e o comprometimento com a melhoria contínua do sistema de gestão	Metas Estratégicas	100%	Anual	Não
Fornecedores	A escolha de fornecedores adequados é essencial para manter a qualidade dos nossos serviços.	Aprovação de Fornecedores	100%	Anual	Não
Órgãos Reguladores	Regulam a conformidade e a qualidade dos serviços prestados, exigindo o cumprimento de normas técnicas.	Auditorias e inspeções	Conformidade 100%	Anual	
Empreiteiras e Construtoras	São responsáveis pela execução das obras e contratam a Concrettec para garantir a qualidade dos materiais e serviços (ensaios, sondagens, etc.) na construção civil.	Monitoramento de feedback, controle de qualidade e relatórios de satisfação.	Satisfação com os serviços prestados	Anual	Não
Indústrias de Infraestrutura e Obras Públicas	Necessitam de serviços técnicos de sondagem e análise de solo para grandes projetos públicos, como rodovias, pontes e obras de saneamento.	Auditorias, relatórios de acompanhamento técnico e inspeções periódicas.	Conformidade com os padrões técnicos e de segurança	Durante e após cada projeto	Sim

< >

Escopo

Partes Interessadas

Objetivos da Qualidade

Política da Qualidade

Controle de Documentos

Não Conformidade

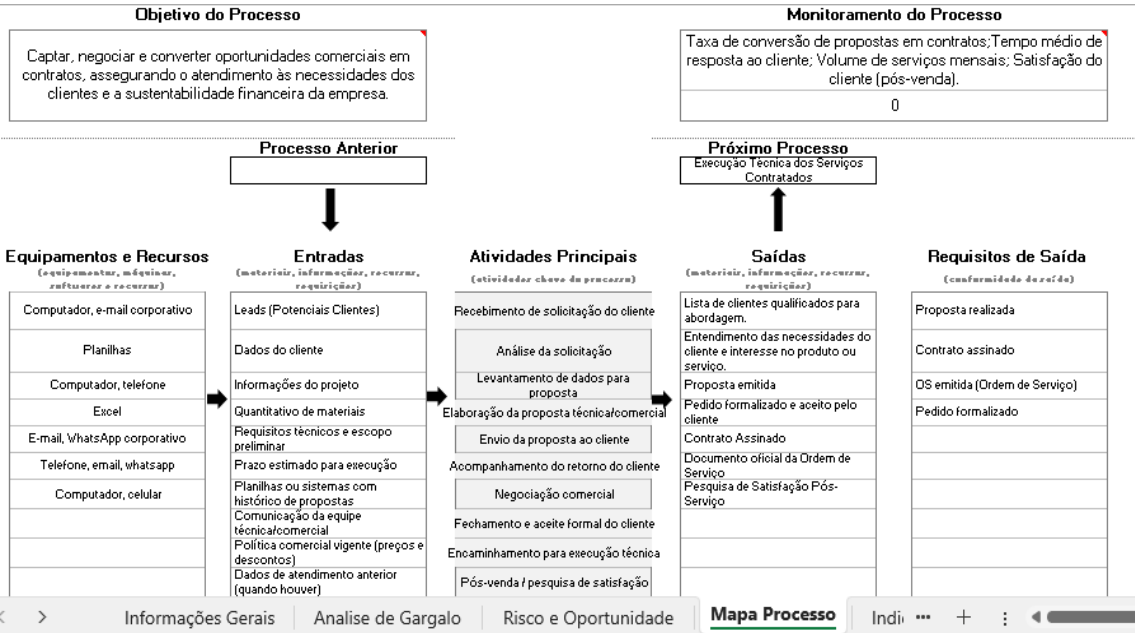
Planejame

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Comercial e Atendimento ao Cliente

Foram desenvolvidas Fichas Técnicas dos Serviços, conforme o requisito 8.1, estabelecendo critérios de aceitação, recursos necessários e etapas de execução. O processo comercial foi mapeado, originando um fluxo padronizado (Figuras 3 e 4), melhorias operacionais e indicadores como taxa de conversão e tempo de resposta ao cliente.

Figura 3: Mapa do Processo Comercial



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Figura 4: Descrição do Processo Comercial e Análise de Melhorias.

NOME DO PROCESSO:		Comercial		CARGO RESPONSÁVEL:		Administrativo	
OBJETIVO DO PROCESSO:		Captar, negociar e converter oportunidades comerciais em contratos, assegurando o atendimento às necessidades dos clientes e a sustentabilidade financeira da empresa.					
COMO MEDIR O RESULTADO:		Taxa de conversão de propostas em contratos; Tempo médio de resposta ao cliente; Volume de serviços mensais; Satisfação do cliente (pós-venda).					
CARGOS PARTICIPANTES:		Administrativo e Equipe de Engenharia.					

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

(por etapa)

Etapa		O que é imprescindível para acontecer?	Máquina ou Equipamento para operar?	O que pode dar de errado?	O que pode melhorar?
1	1	Recebimento de solicitação do cliente	Computador, e-mail corporativo	Informações incompletas	Padronizar formulário de solicitação
	2	Análise da solicitação	Planilhas	Demora na triagem	Automatizar notificações
3	3	Levantamento de dados para proposta	Computador, telefone	Falta de dados técnicos	Checklist técnico prévio
4	4	Elaboração da proposta técnica/comercial	Excel	Erro de valores ou escopo	Revisão dupla por supervisor
5	5	Envio da proposta ao cliente	E-mail, WhatsApp corporativo	Atraso no envio	Criar prazo padrão de envio
6	6	Acompanhamento do retorno do cliente	Telefone, email, whatsapp	Não dar retorno.	Rotina de acompanhamento
7	7	Negociação comercial	Computador, celular	Conflito de preços/prazos	Treinamento em negociação
8	8	Fechamento e aceite formal do cliente	Por meio de Contrato	Falta de contrato assinado	Formalizar por escrito e assinado
9	9	Encaminhamento para execução técnica	Sistema interno, e-mail	Falta de alinhamento com equipe técnica	Reunião de transição comercial-técnico
10	10	Pós-venda / pesquisa de satisfação	Google Forms, telefone	Cliente insatisfeito não é registrado	Implantar avaliação pós-serviço

< >

Informações Gerais

Análise de Gargalo

Risco e Oportunidade

Mapa Processo

Indi...

+ :

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Operação

Os requisitos 8.5 foram aplicados na estruturação das atividades técnicas. Foram desenvolvidos: procedimentos operacionais (POPs); controles de identificação e rastreabilidade; critérios de preservação de amostras e equipamentos; registros de propriedade do cliente; processo de liberação técnica com assinatura e controle de versões. Esse mapeamento deu origem à Descrição do Processo Operacional (Fig. 5), utilizada como base para padronização das práticas e desenvolvimento de instruções internas.

Figura 5: Etapas do Processo Operacional.

OBJETIVO DO PROCESSO:		Realizar ensaios de caracterização de solos, sondagens geotécnicas e controle tecnológico do concreto, assegurando a conformidade com os requisitos técnicos e garantindo a qualidade da fundação e estrutura das obras.			
COMO MEDIR O RESULTADO:		Conformidade dos ensaios com normas técnicas; Emissão de laudos dentro do prazo; Índice de retrabalho ou não conformidade			
CARGOS PARTICIPANTES:		Sondador, Laboratorista e Engenheiro Civil			

DESCRIÇÃO DO PROCESSO (por etapa)					
Etapa		O que é imprescindível para acontecer?	Máquina ou Equipamento para operar?	O que pode dar de errado?	O que pode melhorar?
1	Planejamento da atividade	Definir cronograma, equipe responsável, escopo da atividade e gerar formulários	Agenda de serviços, cronograma, formulários de campo	Equívoco na ordem de atendimento ou falta de comunicação com cliente	Sistema digital de agendamento integrado com equipe e cliente
2	Preparação dos equipamentos	Verificar e calibrar todos os equipamentos necessários, garantindo integridade e funcionamento	Prensa hidráulica, tripé, extratora, extensômetro	Equipamento descalibrado ou danificado	Manutenção preventiva e checklist de calibração
3	Coleta de amostras de solo/concreto	Executar a coleta conforme norma técnica, com técnica adequada e uso correto dos utensílios	Conjunto slump, formas, amostradores, peneiras	Moldagem incorreta de amostras, perda de amostras; Manuseio incorreto durante a extração	Treinamento contínuo e controle rigoroso durante a coleta
4	Registro de dados em campo	Preencher corretamente os formulários, anotar dados com clareza, legibilidade e sem rasuras	Formulário preenchidos corretamente	Dados ilegíveis, incompletos ou com rasuras	Uso de tablets com sistemas digitais e treinamento para preenchimento correto
5	Transporte das amostras	Embalar, identificar e preservar corretamente as amostras, garantindo integridade	Caixas de transporte, etiquetas, materiais de embalagem	Perda ou dano das amostras durante o transporte	Uso de embalagens apropriadas, controle rigoroso no transporte
6	Execução dos ensaios laboratoriais	Realizar os ensaios conforme normas, sob condições ambientais controladas e com equipamentos calibrados	Estufa, balança, prensa hidráulica, peneiras, cronômetro	Erros na leitura dos instrumentos ou falhas no procedimento	Calibração periódica e treinamento dos operadores
7	Análise dos resultados	Conferir resultados conforme ficha técnica, aplicar normas de interpretação corretas	Planilha de cálculos automatizada, tabelas ABNT	Erro de interpretação, digitação ou aplicação incorreta das normas	Revisão dupla dos resultados e padronização de procedimentos
8	Emissão do relatório técnico	Utilizar modelo padronizado, revisar os dados e os resultados antes da emissão do relatório	Software Word, Excel	Relatório com erros, atrasos na entrega	Revisão técnica e automação de partes do relatório
9	Arquivamento e controle de qualidade	Salvar os arquivos em local seguro, com backup, e revisar conformidade com os padrões internos	Google drive/ one drive/ Hd interno	Perda de arquivos ou falhas na detecção de não conformidades	Backup automático e auditoria periódica dos arquivos
10	Auditoria interna e revisão do processo final	Realizar auditoria periódica com checklist de conformidade, revisar relatórios e identificar melhorias	Formulários digitais	Falta de retorno para melhorias	Estabelecer revisões técnicas periódicas com responsáveis definidos para assegurar conformidade e fomentar melhorias no processo

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A padronização reduziu falhas e retrabalhos, ampliando a confiabilidade dos serviços técnicos.

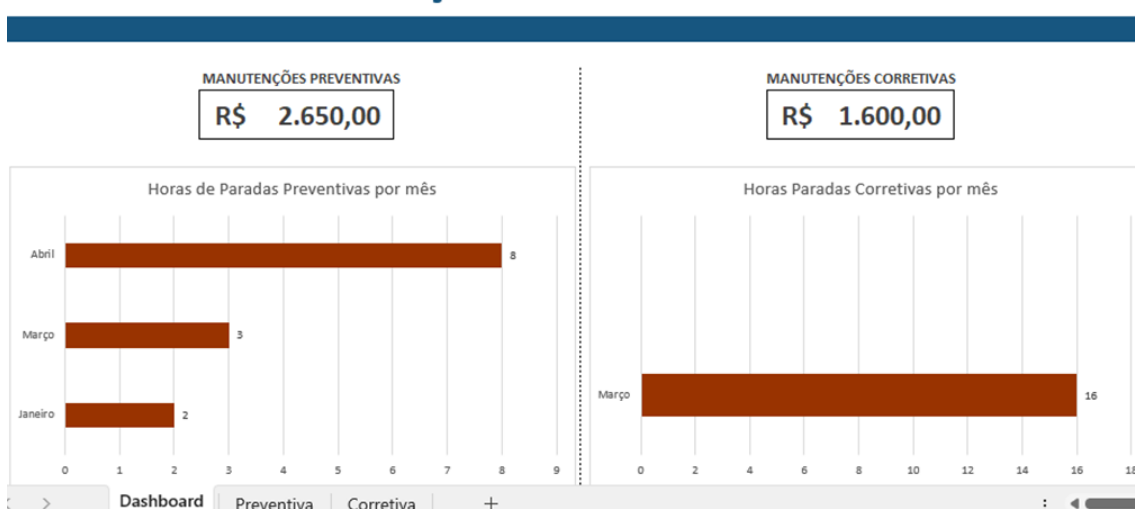
Suprimentos, Compras e Manutenção

Foi criado um sistema de avaliação e reavaliação de fornecedores, classificação por impacto operacional e critérios de inspeção de recebimento. O Procedimento de Aquisição padronizou o fluxo de compras e aumentou a rastreabilidade dos pedidos.

A manutenção preventiva e corretiva passou a ser controlada em dashboards mensais (Figura 6), evidenciando, por exemplo, discrepâncias entre horas de paradas preventivas e corretivas e subsidiando decisões gerenciais.

Figura 6: Dashboard de Manutenção Preventiva e Corretiva.

Dashboard de Manutenção



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O controle de estoque e a organização da infraestrutura reduziram desperdícios, perdas materiais e compras emergenciais.

Recursos Humanos e Melhoria Contínua

Foram estruturadas competências por função, registros funcionais, integração de colaboradores, planejamento de treinamentos e monitoramento de indicadores de qualidade. Essa etapa reforçou o alinhamento entre capital humano e objetivos do SGQ.

Os resultados confirmam que a implementação da ISO 9001 ampliou a maturidade organizacional, integrou setores, aumentou a rastreabilidade e fortaleceu a cultura da qualidade, mesmo em um período curto. O estágio funcionou como vetor de transformação operacional e como experiência formativa essencial para o desenvolvimento profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação prática de um SGQ baseado na ISO 9001:2015 proporcionou melhorias significativas na empresa, incluindo padronização de processos, organização documental, maior confiabilidade operacional e fortalecimento das áreas comercial, operacional e de suprimentos. O estágio representou uma oportunidade de desenvolver competências técnicas e gerenciais fundamentais para a prática da engenharia, como visão

sistêmica, análise crítica, comunicação, liderança e tomada de decisão.

O estudo demonstra que a norma é plenamente aplicável a empresas de pequeno porte do setor da construção civil e que sua implementação contribui para ganhos reais de desempenho, eficiência e competitividade. Recomenda-se que programas de formação em engenharia fortaleçam conteúdos relacionados à gestão de processos, qualidade e práticas organizacionais, dada sua relevância crescente no mercado

REFERÊNCIAS

FLORIANI, Ricardo; GIOVANELA, Adriana; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Estudos para implantação de sistema de gestão da qualidade em empresa da construção civil. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.

GONÇALVES, Juliana Katiúcia de Assis; OLIVEIRA, Brayan Brener Ferreira; VIEIRA, Alexandre Veloso. Implementação da ISO 9001:2015 em uma empresa do segmento de construção civil – aspectos conceituais e características. Unileste, 2016.

JÚNIOR, Castro; OLIVEIRA, Antonio Carlos. Gestão da Qualidade: Reestruturação da Produtividade. 2018.

MOURA, André de Campos Nascimento. Gestão de qualidade total: estudo de caso numa empresa de engenharia civil.

COMPREENSÃO DO TERMO “TRABALHO” NO CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA.

Jonata Santos Rosa¹;

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - (IFBA), Salvador, Bahia.

<http://lattes.cnpq.br/3368273291321402>

Ramon Siqueira Camarinho².

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas - (IFSULDEMINAS), Poço de Caldas, Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/4913566050811407>

RESUMO: Neste capítulo, apresentamos reflexões sobre a sociologia do trabalho e a educação profissional e tecnológica no âmbito de uma escola pública de ensino médio integral, especificamente no curso técnico em Administração do Colégio Estadual Polivalente de Camacan. O objetivo é compreender em que medida o termo “trabalho” está imbricado nas concepções dos discentes. Ancorado em estudos de educação e trabalho, o percurso metodológico adota pesquisa participante em todas as fases, com abordagem quali-quantitativa para coleta e análise de dados; o campo foi delimitado às dependências da escola. O diagnóstico inicial revelou compreensão centrada em labor físico e mental, com pouca apreensão do sentido ontológico do conceito; ao final dos grupos focais, observou-se reconfiguração dos sentidos rumo a uma visão histórica e social, bem como o reconhecimento da necessidade de explicitar essa compreensão na didática dos cursos técnicos. Os achados oferecem subsídios para pensar a administração contemporânea na EPT – currículo, práticas formativas e perfil discente. A reflexão é urgente: que tipo de profissional está sendo preparado em nossos cursos técnicos e qual é o horizonte da Administração que se pretende esses cidadãos?

PALAVRAS-CHAVE: Educação Profissional e tecnológica. Sociologia do trabalho. Administração

UNDERSTANDING THE TERM ‘WORK’ AMONG STUDENTS OF THE TECHNICAL ADMINISTRATION COURSE AT POLIVALENTE

ABSTRACT: In this chapter, we present reflections on the sociology of work and professional and technological education within a full-time public upper secondary school, specifically in the technical course in Administration at Colégio Estadual Polivalente de Camacan. The aim is to understand the extent to which the term “work” is embedded in students’ conceptions. Grounded in studies on education and work, the methodological path adopts participatory research in all stages, with a quali-quantitative approach to data collection and

analysis; the fieldwork was limited to the school premises. The initial diagnosis revealed an understanding centered on physical and mental labor, with little grasp of the ontological meaning of the concept; by the end of the focus groups, we observed a reconfiguration of meanings toward a historical and social view, as well as the recognition of the need to make this understanding explicit in the didactics of technical courses. The findings provide input for rethinking contemporary administration in professional and technological education – curriculum, formative practices, and student profile. This reflection is urgent: what kind of professional is being trained in our technical courses, and what is the horizon of Administration that is being proposed to these citizens?

KEYWORDS: Professional and technological education. Sociology of Work. Administration.

INTRODUÇÃO

Este capítulo deriva de um projeto de iniciação científica realizado no Colégio Estadual Polivalente, em Camacan-BA, entre 18/02 e 16/06/2024, com 130 estudantes do curso técnico em Administração. Parte do diagnóstico de que a noção de “trabalho” costuma ser tratada de modo superficial no ensino médio profissional, o que afeta projetos de vida e repercute socialmente. Ancorado na concepção de ontologia do ser social de Lukács - o ser social se constrói na interação com o outro, transmitindo conhecimento e cultura através de gerações; sendo o trabalho a categoria mais relevante na construção do ser social. Corroborando com Lukacs, Marx e Engels compreendem o trabalho como relação social e expressão da essência humana, para além da dimensão econômica. Com base nessa concepção, acrescida do estudo dos textos da bibliografia do Exame Nacional de Acesso do PROFEPT 2023, buscou-se mapear como os alunos significam o termo e, simultaneamente, promover mediações pedagógicas que estimulassem reflexão crítica e participação. Adotou-se abordagem quali-quantitativa, com instrumentos semiestruturados e grupos focais em ambiente dialógico. A opção por relato de experiência permite registrar também o olhar das coautoras iniciantes em projetos de pesquisa e oferecer referência replicável para outros cursos técnicos. Ao mesmo tempo, o percurso abre uma janela para pensar a administração contemporânea na EPT, relacionando sentidos de trabalho, formação técnica e práticas de gestão: que estudante de Administração estamos formando hoje e que administração desejamos praticar amanhã?

OBJETIVO

Analisar como estudantes do curso técnico em Administração do CEPC significam o termo “trabalho” e avaliar em que medida intervenções formativas (aulas dialogadas, grupos focais e atividades orientadas) reconfiguram essas concepções, deslocando-as de entendimentos imediatos para uma compreensão social e ontológica mais ampla, com vistas a iluminar escolhas curriculares e práticas formativas em Administração no horizonte da administração contemporânea.

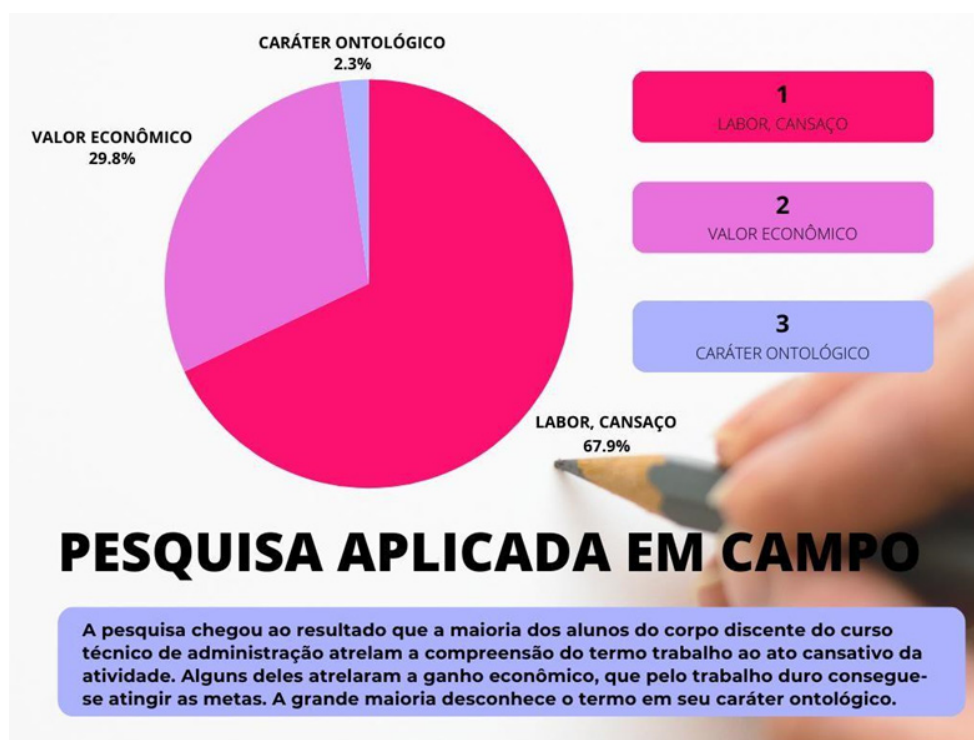
METODOLOGIA

Adotou-se a abordagem quali-quantitativa, realizado no ambiente natural da escola e centrado na perspectiva dos participantes, com base na pesquisa-ação/participante (THIOLLENT, 2008). O componente qualitativo é entendido como trabalho com significados, valores e atitudes (MINAYO, 1998), assumindo-se a direcionalidade crítica do pesquisador na condução e interpretação dos dados (MARTINS, 2004). Três fontes principais foram mobilizadas: entrevistas via questionário aberto semiestruturado, adequadas para captar opiniões e expectativas (GERHARALT; SILVEIRA, 2009); quatro encontros de grupos focais, que promoveram debate aberto e racional em salas de aula, com mediação, número de participantes e duração definidos (MINAYO et al., 2000; GASKELL, 2002); e registros audiovisuais. A sistematização adotou o formato de relato de experiência, favorecendo a escrita crítico-reflexiva e o registro do processo do planejamento aos resultados (MENEZES, 2021).

As fases executadas foram: (i) reuniões prévias de alinhamento com gestão, coordenação e docentes para cronograma, estudo da bibliografia e pactuação de procedimentos; (ii) definição do tema, metodologia e caráter participante, com cinco alunas do 3º ano do ensino médio – convidadas como coautoras – e registro em pré-projeto; (iii) aplicação de questionários nas aulas da área técnica em administração pelas próprias coautoras, sob orientação dos pesquisadores (130 participantes alcançados); (v) tabulação e análise quali-quantitativa das respostas, com categorização: 1) trabalho associado a labor físico/psicológico; 2) trabalho associado a valor econômico; 3) trabalho em seu caráter ontológico. Essa trajetória integrou coparticipação discente, intervenção formativa e análise interpretativa, constituindo uma comunidade interpretativa no âmbito da EPT. Posteriormente foi realizado quatro grupos focais em salas de aula, assegurando condições para a livre manifestação dos pontos de vista e concepção crítica da atividade. Por fim, foram desenvolvidos relatos de experiência individuais e um relato final em concatenando as experiências vivenciadas enquanto grupo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As coautoras conduziram a análise segundo parâmetros quali-quantitativos conforme Martins (2004), após uma semana de preparação com cópias do artigo, videoaulas explicativas e uma reunião de alinhamento em campo. Esse exame operou sobre os 130 questionários válidos e utilizou três categorias previamente definidas: (1) associações de “trabalho” ao labor físico/psicológico; (2) associações ao valor econômico; (3) compreensão do caráter ontológico do conceito. A leitura inicial dos dados indicou predominância de sentidos ancorados no labor físico/mental e na dimensão econômica, com menor incidência de respostas que apreendessem o sentido ontológico de “trabalho”, convergindo com o diagnóstico geral do estudo. Essa etapa também orientou a passagem para os grupos focais, selecionando participantes a partir do conjunto total de respondentes.



Elaborada pelos autores com base nos resultados da pesquisa¹.

Grupos focais

Os quatro grupos focais compuseram uma sequência didático-formativa planejada (MINAYO et al., 2000; GASKELL, 2002), com roteiro de questões geradoras, mediação das coautoras e registro em áudio/vídeo para análise temática. Em todos os encontros, pactuaram-se regras de participação, confidencialidade e turnos de fala; as mediadoras utilizaram estratégias de devolutiva, paráfrase e checagem de sentido para promover aprofundamento e reduzir assimetrias.

No primeiro encontro (nivelamento conceitual), emergiram definições de “trabalho” centradas em cansaço e recompensa econômica. Com base em BORGES (2017) e LUKÁCS (2013), discutiu-se o trabalho como relação social e expressão da essência humana, articulando etimologia, percurso histórico e noções de humanização, teleologia e salto ontológico. O objetivo foi deslocar o foco do “labor” para a dimensão ontológica e social do conceito.

O segundo encontro (trabalho e educação) tomou como eixos a função social da escola e a integração teoria-prática. As falas valorizaram a educação como base de desenvolvimento, mas apontaram fragilidades da escola e desigualdades de classe. À luz de SAVIANI (2007) e da crítica de DUARTE (2014), discutiu-se a alienação quando a escola mimetiza o cotidiano capitalista e a necessidade de currículos que articulem saberes científicos, cultura e trabalho, indo além da preparação imediatista para exames.

O terceiro encontro (determinantes da compreensão) analisou influências familiares, pares, cultura e experiências práticas. Tornou-se explícita a posição não neutra da pesquisa

¹Tabulação de pesquisa e Questionários de pesquisa: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FRLj6L0EqHF71OhFYrY0_fD0i4ZWt8gDDt7vbmGMJdM/edit?usp=s_haring

<https://drive.google.com/file/d/1mJINtvc6pGX9B2P5buh7RWcFBHkdOu7W/view?usp=sharing>

e o papel formativo da própria intervenção. Com POSTONE (2014) e MARX (2004), debateu-se o capitalismo como mediação que naturaliza o “trabalho abstrato” e a meritocracia, evidenciando como expectativas de consumo, status, posicionamento socioeconômico e produtividade moldam sentidos de “trabalho”.

O quarto encontro (caminhos pedagógicos) consolidou recomendações: práticas participativas, contextualização regional, e articulação estudo-trabalho. Com FREIRE (2018) e a ideia de formação omnilateral em MARX (2017), defenderam-se propostas que unam trabalho produtivo, educação intelectual e formação estética-artística, com destaque ao papel dos Institutos Federais como referência de integração formativa.

Como conjunto, os grupos mostraram progressão de uma compreensão inicial centrada em labor/renda para uma visão ampliada que considera as dimensões histórica e ontológica do “trabalho”, produziram evidências de reconfiguração conceitual e resultaram em indicações curriculares e didáticas para o ensino médio técnico (SAVIANI, 2007; MARX, 2004, 2017; LUKÁCS, 2013; BORGES, 2017; DUARTE, 2014; POSTONE, 2014; FREIRE, 2018).

Os relatos de experiência individuais apresentaram o esforço empreendido pelas estudantes, o desenvolvimento de novas habilidades, tais como: criação de relatórios e questionários, gestão do tempo, interpretação e análise de dados quali-quantitativos e a sensação de crescimento enquanto pesquisadoras. O relato de experiência do grupo, concatenou as jornadas individuais e buscou explicitar a relação vivenciada enquanto grupo. Foram analisados e descritos os resultados e lições apreendidas, o que segundo as pesquisadoras “significou uma forma de obter uma visão crítica sobre um assunto de extrema relevância na vida do ser social; pois antes o trabalho era(de maneira geral) encarado de forma superficial e agora sendo possível utilizá-lo como forma de analisar as modificações sociais, política e econômicas em nossa sociedade”. Os relatos de experiência, foram publicizados atuando assim como um mecanismo de compartilhamento de informações que podem servir como fonte de inspiração e auxiliar na replicação do experimento em outras IEs.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerramos o estudo com evidências de alcance dos objetivos ainda durante as etapas de alinhamento e formação. Ao longo de cinco meses de trabalho em campo, o projeto fomentou a iniciação científica no ensino médio e ofereceu base para enfrentar a problemática proposta. Em termos cognitivos, a análise quali-quantitativa confirmou a compreensão inicial restrita de “trabalho”, predominantemente associada a esforço físico e mental, com pouca apreensão do sentido ontológico. As intervenções formativas e os grupos focais deslocaram esse entendimento para uma visão mais ampliada, histórica e social, consolidando a necessidade de tratar explicitamente o conceito de trabalho na didática dos cursos técnicos em administração. Metodologicamente, a pesquisa participante e o registro em relato de experiência ampliaram a formação discente – as coautoras assumiram papel

central na leitura e na interpretação do processo – e fortaleceram a escrita crítico-reflexiva. Do ponto de vista formativo, o percurso articulou bibliografia de EPT e clássicos de referência, gerando efeitos percebidos em engajamento, repertório conceitual e sentido de práxis. Os relatos de experiência possibilitaram um registro multifacetado, composto por descrições textuais, registros de imagens e vídeos, desde a concepção do projeto até os resultados. Também contribuíram para a inserção de discentes do ensino médio na escrita científica, onde puderam exercitar a escrita crítica-reflexiva, lembrando e ressignificando toda a experiência vivida - um exercício de reflexão profunda que facilita a fixação de conteúdo abordado no projeto e apresenta diversos aspectos do projeto acadêmico com potencial de replicação nas redes de ensino médio técnico-profissionalizante. Como desdobramento, trazemos para debate e abrimos o diálogo para a pergunta que orienta as próximas etapas do trabalho: que inferências este estudo teórico-prático traz à administração contemporânea na EPT – em termos de escolhas curriculares, competências formativas e práticas de gestão – e que tipo de estudante de Administração estamos, de fato, formando?

REFERÊNCIAS

- BORGES, L. F. P. **Educação, escola e humanização em Marx, Engels e Lukács**. Revista Educação em Questão, [S. l.], v. 55, n. 45, p. 101–126, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/12747>. Acesso em: 17 jun. 2024.
- DA MATTA, R. **Relativizando: uma introdução à Antropologia Social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.
- DUARTE, N. **Crítica ao fetichismo da individualidade: como superar a visão de mundo burguesa no interior da escola**. 2. ed. São Paulo: Instituto Lukács, 2014.
- ENGELS, F. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. Tradução de José Paulo Netto. São Paulo: Boitempo, 2001.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 50. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2018.
- GASKELL, G. **Qualitative interviewing: collecting life histories**. In: The Online Handbook of Qualitative Research. Sage, 2002.
- GERHARALT, D. M.; SILVEIRA, L. A. C. **Pesquisa em administração e contabilidade: uma perspectiva qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUKÁCS, G. **Para uma ontologia do ser social**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho e Leandro Konder. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2013.
- MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política. Livro I: O processo de produção do capital**. Tradução de Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2017.
- MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política. Livro III: O processo global da produção capitalista**. Tradução de Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2017.
- MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Tradução de Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo, 2004.
- MARTINS, H. H. T. de S. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Educação e Pesquisa,

[S. I.], v. 30, n. 2, p. 289–300, 2004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/27936>. Acesso em: 16 jun. 2024.

MENEZES, E. **Método e limites da razão em Kant: enfoques preliminares**. Cenas Educacionais, v. 4, p. e11425, 29 maio 2021. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/cenaseducacionais/article/view/11425/7918>. Acesso em: 16 jun. 2024.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1998.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2000.

POSTONE, M. **Tempo, trabalho e dominação social**. São Paulo: Boitempo, 2014.

SAVIANI, D. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**. Revista Brasileira de Educação, Campinas, v. 12, n. 34, p. 152–180, jan./abr. 2007.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2008.

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO DOS DESAFIOS E VIVÊNCIAS GERENCIAIS

Lucas Pureza Silva¹;

Discente do curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás – (UEG), Brasil

Fabiana Custódio e Silva².

Professora Mestre do curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás – (UEG), Brasil.

RESUMO: Este estudo analisa as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de gestão em cooperativas de crédito, com foco nos desafios e enfrentados por gestores e suas implicações para a saúde mental e o desempenho profissional. A pesquisa aborda como as demandas laborais influenciam a saúde física e emocional, bem como as estratégias adotadas para lidar com pressões organizacionais. A metodologia adotada foi exploratória, descritiva e com abordagem qualitativa, utilizando levantamento por formulário e entrevistas informais com 20 gestores. Os resultados indicam que burocracia excessiva, falta de autonomia e necessidade de reconhecimento são fatores críticos para o sofrimento no trabalho, enquanto práticas participativas e propósito coletivo geram satisfação. Conclui-se que a gestão em cooperativas de crédito exige competências técnicas e socioemocionais, liderança democrática e capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas e regulatórias. Para tanto, o seguinte questionamento será investigado. Como a experiência dos gestores em cooperativas de crédito influencia suas decisões e os resultados organizacionais, em comparação com empresas tradicionais?

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativismo. Gestão. Saúde.

THE ORGANIZATION OF WORK IN CREDIT COOPERATIVES: A STUDY OF MANAGERIAL CHALLENGES AND EXPERIENCES

ABSTRACT: This study analyzes the experiences of pleasure and suffering in management work in credit cooperatives, focusing on the challenges faced by managers and their implications for mental health and professional performance. The research addresses how work demands influence physical and emotional health, as well as the strategies adopted to cope with organizational pressures. The methodology adopted was exploratory, descriptive, and with a qualitative approach, using questionnaires and informal interviews with 20 managers. The results indicate that excessive bureaucracy, lack of autonomy, and the need for recognition are critical factors for suffering at work, while participatory practices and collective purpose generate satisfaction. It is concluded that management in credit cooperatives requires technical and socio-emotional skills, democratic leadership, and the ability to adapt to technological and regulatory changes. To this end, the following question

will be investigated: How does the experience of managers in credit cooperatives influence their decisions and organizational results, compared to traditional companies?

KEYWORDS: Cooperativism. Management. Governance. Mental health.

INTRODUÇÃO

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a segurança e a saúde dos trabalhadores, bem como o meio ambiente laboral, são temas centrais da Convenção nº 155 de 1981, promulgada no Brasil pelo Decreto nº 10.088/2019. Essa convenção estabelece que a responsabilidade pela proteção contra acidentes de trabalho e doenças ocupacionais – cujos riscos devem ser eliminados, neutralizados ou reduzidos – recai sobre os empregadores e gestores, por meio de medidas adequadas de engenharia de segurança e medicina do trabalho.

As normas previstas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), juntamente com regulamentações correlatas, visam garantir ambientes laborais que promovam segurança, saúde e conforto. No caso das edificações, é essencial que sejam respeitados parâmetros técnicos e medidas que assegurem a proteção dos trabalhadores. Além da estrutura física, a iluminação no ambiente de trabalho não se limita a uma questão técnica: trata-se de um fator que influencia diretamente o desempenho das atividades. A distribuição uniforme da luz e as adaptações necessárias contribuem para minimizar o esforço visual e melhorar o bem-estar dos colaboradores (Pretti e Barros, 2021).

No contexto organizacional, gerencial e cooperativista, será abordado como os gestores enfrentam o desafio de equilibrar a eficiência financeira com o impacto social. Diferentemente das empresas tradicionais, que visam à maximização dos lucros para acionistas, as cooperativas reinvestem seus ganhos na própria instituição e na comunidade, promovendo uma gestão mais transparente, democrática e voltada ao desenvolvimento coletivo. Esse modelo de governança cooperativa, conforme diretrizes do Banco Central do Brasil, valoriza a participação ativa dos associados, a representatividade nas decisões e a prestação de contas como pilares fundamentais para a sustentabilidade da organização. A gestão participativa, nesse cenário, não apenas fortalece o vínculo entre gestores e colaboradores, mas também contribui para a construção de ambientes mais saudáveis, inclusivos e produtivos.

Justifica-se, portanto, este estudo como uma oportunidade de compreender os desafios e benefícios relacionados à eficiência do trabalho e à atuação dos gestores. Ao investigar essas vivências, espera-se oferecer subsídios para melhorias na gestão organizacional e no bem-estar dos colaboradores. Diante dessas informações, surge o seguinte questionamento central: como a experiência dos gestores em cooperativas de crédito influencia suas decisões e os resultados organizacionais, em comparação com empresas tradicionais?

OBJETIVO GERAL

Analisar o modelo de gestão participativa dos gestores de uma cooperativa de crédito

Objetivos Específicos

- As práticas de gestão participativa adotadas pelos gestores na cooperativa de crédito;
- Avaliar os impactos da gestão participativa no desempenho organizacional e na satisfação dos colaboradores;
- Investigar os desafios enfrentados pelos gestores ao implementar estratégias de gestão participativa.

METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa, descritiva e de natureza exploratória dentro de uma cooperativa de crédito.

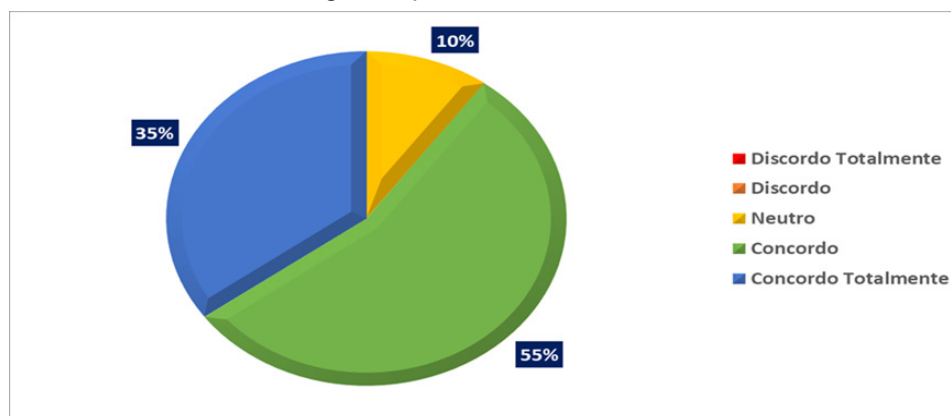
O levantamento foi realizado no mês de outubro de 2025 através da disponibilização de um formulário do Google pelo autor e encaminhado aos funcionários de uma instituição financeira do tipo cooperativa de crédito. Suas identidades serão preservadas no momento da apresentação dos resultados obtidos.

O universo da pesquisa foi composto por 20 indivíduos ocupantes de cargos de gestão, dentre eles: 7 coordenadores; 7 gerentes de agência; 2 especialistas; 3 diretores e 1 presidente. Para a composição da amostra, foram estabelecidos estes critérios de inclusão: ocupar cargo de gestão há, no mínimo, um ano; ser funcionário de condição efetiva e estar vinculado a instituição financeira no período da pesquisa. Foram excluídos os participantes que não integravam o quadro de condição efetiva da instituição e que se encontravam de licença ou de férias.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

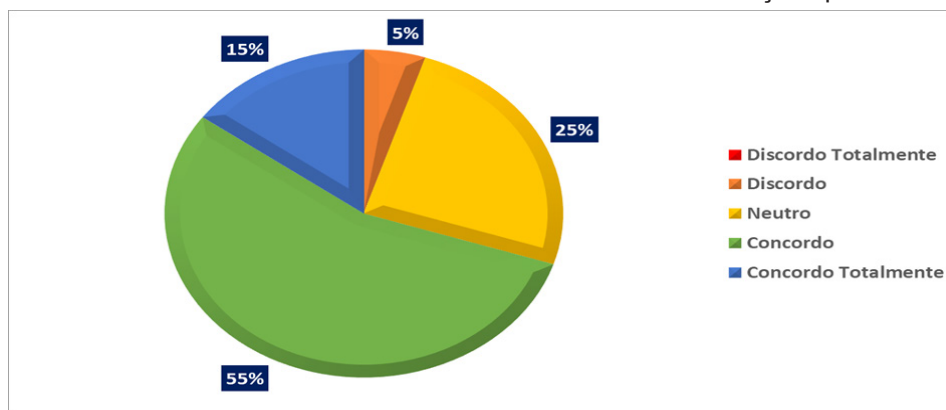
Foram feitas 11 perguntas objetivas, sendo da primeira à quarta de cunho demográfico, da quinta e a sexta usando a escala de Likert e da sétima a oitava usando uma escala numérica de 1 a 10.

Gráfico 1– Minha gestão possui uma cultura bem estabelecida?



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025).

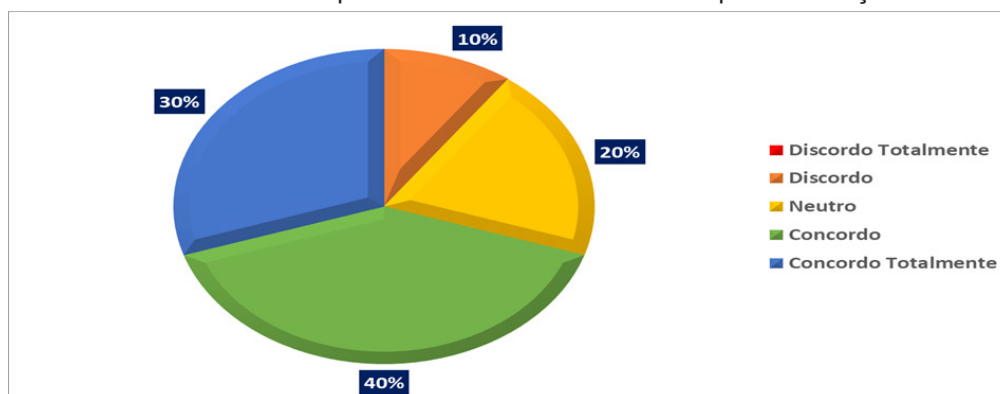
Gráfico 2– Percebo coerência entre discurso institucional e ações práticas?



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

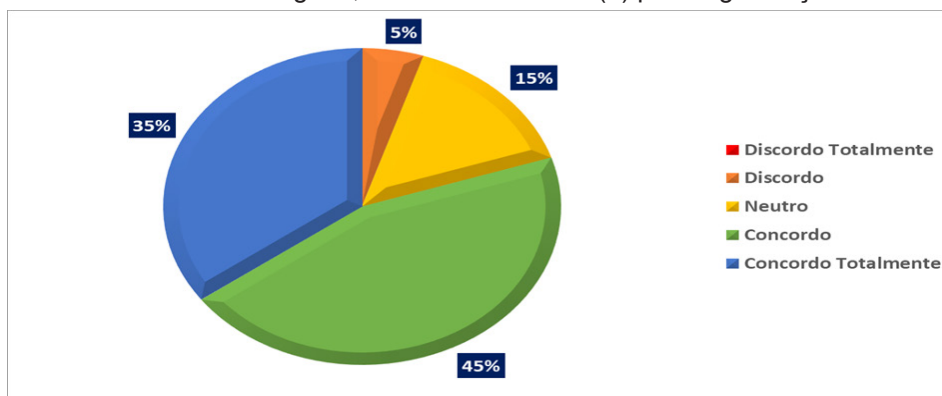
Analisando os gráficos 1 e 2, o gráfico 1 observou-se que 55% concordaram, 35% concordaram totalmente e apenas 10% permaneceram neutros. Já o gráfico 2 observou-se que 55% concordam, 25% foram neutros, 15% concordam totalmente e apenas 5% discordam. (Lavrado et al., 2020) destacam que da cultura são derivados parâmetros para estabelecer que comportamentos são considerados desejáveis e incentivados e quais são considerados inaceitáveis. Enriquecendo, (Almeida, 2020) complementa afirmando que a cultura interna da empresa precisa ser bem conhecida pelo gestor do negócio, uma vez que ela está inserida num macro ambiente de constantes mutações sociais, econômicas e, por vezes, políticas. Conclui-se então que o gestor é o principal porta-voz do discurso institucional e sua atuação é fundamental para dar vida e credibilidade aos valores e objetivos da organização.

Gráfico 3– Sinto que meu trabalho é reconhecido pela liderança?



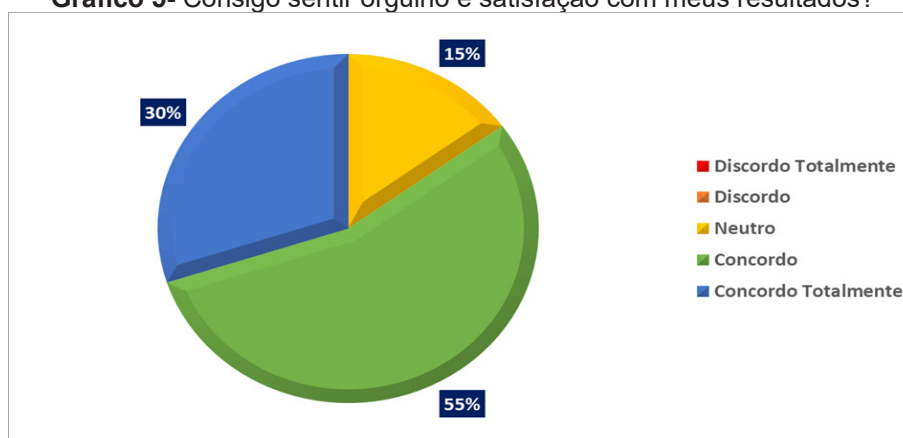
Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Gráfico 4– Em geral, me sinto valorizado(a) pela organização?



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Gráfico 5- Consigo sentir orgulho e satisfação com meus resultados?



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Analisando os gráficos 3, 4 e 5, observou-se que o gráfico 3 observou-se que 40% concordaram, 30% concordaram totalmente, 20% foram neutros totalmente e apenas 10% discordam. No gráfico 4 observou-se que 45% concordaram, 35% concordaram totalmente, 15% foram neutros e apenas 5% discordaram. Já o gráfico 5 observou-se que 55% concordaram, 30% concordaram totalmente e apenas 15% foram neutros. (Kos e Padilha, 2021) destacam que o crescimento empresarial caminha no mesmo sentido em que a motivação dos colaboradores é fortalecida, que comprova a teoria de que uma empresa com um clima organizacional positivo e colaboradores motivados pode influenciar os resultados almejados, proporcionando um crescimento empresarial comprovado em suas demonstrações contábeis. Enriquecendo, (Bento et al., 2022) reforçam que o clima organizacional, quando positivo, é um ativo estratégico, pois influencia diretamente a motivação e a permanência dos colaboradores. Ademais, (Ribeiro, Pereira e Caneppele, 2024) indicam que a literatura contemporânea evidencia que a falta de flexibilidade e a ausência de políticas claras de conciliação entre vida pessoal e profissional intensificam os riscos psicossociais, exigindo das organizações estratégias que conciliem produtividade e bem-estar. Conclui-se então que o reconhecimento e a valorização por parte da empresa estão diretamente ligados ao orgulho que o gestor sente para com seus resultados.

Os resultados indicam que, diferentemente do setor bancário tradicional – frequentemente marcado por alta pressão e baixa autonomia, a experiência na cooperativa estudada é majoritariamente positiva. Isso se deve a uma cultura organizacional percebida como forte (90% de concordância) e alinhada aos princípios cooperativistas (75% de concordância). Constatou-se que os fatores geradores de satisfação superam os de sofrimento. Os dados revelaram altos índices de reconhecimento por parte da liderança (70%), valorização organizacional (80%) e orgulho dos resultados (85%). Esses elementos, associados a um clima organizacional positivo, fortalecem a motivação e o engajamento. No entanto, o estudo identificou desafios relevantes. Embora a burocracia não seja vista como “excessivamente complexa” para a tomada de decisão (55% discordaram), ela representa um obstáculo operacional. A maioria dos gestores (60%) afirma que tarefas burocráticas consomem tempo que deveria ser dedicado a atividades estratégicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa foi alcançado, pois, conclui-se que a gestão na cooperativa de crédito analisada consegue, em grande medida, mitigar os estressores comuns ao setor financeiro por meio de uma cultura participativa e foco no reconhecimento. Contudo, para sustentar esse modelo e evitar que os gestores adoeçam, a organização enfrenta o desafio de otimizar processos, por exemplo, a eficiência operacional, possivelmente através da automação, pois é fundamental para liberar os gestores da sobrecarga burocrática e permitir que foquem no desenvolvimento de equipes e na estratégia, garantindo assim a adaptabilidade e a sustentabilidade do modelo cooperativista.

Este estudo possui limitações inerentes à sua abordagem metodológica. Sendo uma pesquisa qualitativa focada em uma única cooperativa de crédito e com uma amostra de 20 gestores, os resultados não podem ser generalizados. Sendo assim, para futuras pesquisas, sugere-se aprofundar a análise qualitativa por meio de entrevistas estruturadas, expandindo a pesquisa para outras cooperativas, permitindo uma análise comparativa dos níveis de maturidade da governança. Investigar quantitativamente o impacto da alocação de tempo (burocracia vs. estratégia) no desempenho financeiro e social das cooperativas. Apesar disso, o método foi adequado pois a utilização do questionário foi válida para medir o engajamento e garantiu a confiabilidade dos dados coletados, além disso, permitiu uma comparação quantitativa direta entre os grupos de gestores.

A grande contribuição deste estudo foi que a gestão participativa de uma cooperativa de crédito de fato consegue minimizar os estressores existentes no mercado financeiro por meio da utilização de uma cultura mais participativa que trabalha com estratégias de reconhecimento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. Cultura organizacional e estratégica empresarial: conflito ou alinhamento. Disponível em: <<https://repositorio.uscs.edu.br/items/c139c72b-7cfc-4067-9371->

6b26f52c9324>. Acesso em: 8 nov. 2025.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Lex: coletânea de legislação, São Paulo, v. 7, 1943. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/661671/CLT_normas_correlatas_7ed.pdf. Acesso em: 4 set. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.088, de 5 de novembro de 2019. Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo Federal que dispõem sobre a promulgação de convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho – OIT ratificadas pela República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 nov. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10088.htm. Acesso em: 4 set. 2025.

GERHARD, A.; MOREIRA, V. R.; WEYMER, A. S. Q. Práticas de governança em uma cooperativa de crédito: uma avaliação das percepções de agentes de governança. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, [S. l.], v. 8, n. 16, p. 01–23, 2021. DOI: 10.5902/2359043253223. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/53223>. Acesso em: 7 nov. 2025.

GIL, A. C. *Método de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 78.

GOMES, R. Y. D... S., & SANTOS, M. G... C. D. CULTURA E COMPORTAMENTO: Uma análise sobre o choque cultural e sua influência sobre os indivíduos nas organizações. *Revista Científica Do UniRios*, p. 91–93, 2021. Acesso em: 8 nov. 2025.

GONZÁLEZ, Fredy Enrique. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 8, n. 17, p. 155-183, 2020. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/322> Acesso em: 08\11\2025.

LAVRADO, F. P. et al. Inovação e cultura organizacional: Características presentes em culturas de inovação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 10, n. 1, p. 88–106, 2020.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 18, n. 00, p. e023141, 2023. DOI: 10.21723/riaee.v18i00.17958. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 8 nov. 2025.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012, p. 45.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 155 sobre segurança e saúde dos trabalhadores e o meio ambiente de trabalho, 1981. Adotada em Genebra, em 22 jun. 1981. Promulgada pelo Decreto nº 1.254, de 29 set. 1994. Disponível em: https://trt2.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/OIT/OIT_155.html. Acesso em: 4 set. 2025.

PRETTI, A.; BARROS, L. A importância da iluminação nos projetos arquitetônicos de ambientes de trabalho. In: CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 21., 2021, Marília. Anais... Marília: UNIMAR, 2021. Disponível em: <https://www.conic-semesp.org.br/anais/files/2021/trabalho-1000006715.pdf>. Acesso em: 4 set. 2025.

SANTOS, M. B. dos et al. Tipologias de governança corporativa em cooperativas de crédito no Brasil. RGC, v. 8, n. 16, 2021.

SANTOS, M. B. dos; SCHERER, F. L.; CAMPARA, J. P.; TRINDADE, N. R.; FERREIRA, G. M. V. Tipologias de governança corporativa em cooperativas de crédito no Brasil. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, [S. l.], v. 8, n. 16, p. 01–30, 2022. DOI: 10.5902/2359043244401. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/44401>. Acesso em: 8 nov. 2025.

SULL, D.; SULL, C.; ZWEIG, B. Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

AS AÇÕES ANTIRRACISTAS PRESTADAS NO ÂMBITO DA GESTÃO PÚBLICA: O E-SUS AB, A PRODUÇÃO DE INVISIBILIDADES E CAMINHOS PARA A EQUIDADE RACIAL

Ialisson da Silva Araújo¹.

UFPB, João Pessoa, Paraíba.

<http://lattes.cnpq.br/2603257458484295>

RESUMO: A produção de dados em saúde ocupa papel estratégico na administração pública contemporânea, constituindo fundamento para planejamento, monitoramento e avaliação de políticas. No Brasil, a variável raça/cor é imprescindível para a consolidação da Política Nacional de Saúde Integral da População Negra (PNSIPN). Contudo, a subnotificação dessa variável no e-SUS Atenção Básica permanece elevada, repercutindo no apagamento estatístico da população negra e na fragilização das políticas de equidade racial. Este capítulo analisa o e-SUS AB como dispositivo de racialidade, articulando estudos sobre racismo estrutural, racismo institucional e perspectivas decoloniais. Discute-se como tecnologias informacionais e práticas administrativas produzem invisibilidades, e quais são seus impactos nas políticas públicas. Com base na literatura e no debate sobre burocratas de nível de rua, destacam-se o papel dos Agentes Comunitários de Saúde (ACS) na coleta dos dados e as lacunas institucionais que dificultam o registro qualificado da raça/cor. Por fim, propõe-se uma agenda de práticas de gestão antirracistas, apresentando estratégias concretas para gestores municipais e estaduais. O estudo contribui para a consolidação de novas tendências e perspectivas em administração pública orientadas pela equidade e justiça racial.

PALAVRAS-CHAVE: Racismo. Administração pública. Informação.

ANTI-RACIST ACTIONS TAKEN WITHIN THE SCOPE OF PUBLIC MANAGEMENT: THE E-SUS AB, THE PRODUCTION OF INVISIBILITIES, AND PATHWAYS TO RACIAL EQUITY

ABSTRACT: This chapter examines how the underreporting of race/color data in the e-SUS AB functions as a racializing mechanism that reproduces institutional racism within Brazilian public administration. Drawing from theoretical frameworks such as structural racism, biopolitics, and street-level bureaucracy, it argues that data invisibility is not a technical limitation but rather a bureaucratic practice that affects equity-driven decision-making. The analysis integrates documentary sources, public health information from SISAB, and theoretical literature to demonstrate how the statistical erasure of the Black population compromises epidemiological monitoring, weakens targeted resource allocation, and limits governmental responsiveness to racial health inequities. By examining the role of Agentes

Comunitários de Saúde (ACS) as street-level bureaucrats, the chapter highlights the discretionary nature of racial data collection and the consequences of its omission. Finally, it proposes a set of antiracist administrative strategies — including routine data auditing, racial literacy, permanent professional education, and standardized self-identification protocols — aimed at improving the quality of racial information and strengthening racial equity in public administration.

KEYWORDS: Racism. Public administration. Information.

INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, a administração pública brasileira passa por transformações significativas que reforçam a centralidade da informação e da evidência de dados para o planejamento e a execução de políticas públicas. No campo da saúde, especificamente, os sistemas de informação, como o e-SUS Atenção Básica (e-SUS AB), deixaram de ser meros repositórios de dados burocráticos para se tornarem ferramentas estratégicas que estruturam fluxos de cuidado, orientam a alocação orçamentária e produzem os diagnósticos situacionais que fundamentam a tomada de decisão governamental. Atualmente, a literatura sobre gestão pública enfatiza que a eficiência administrativa não pode ser dissociada da equidade, sendo a variável raça/cor um eixo estruturante, conforme preconizado pela Política Nacional de Saúde Integral da População Negra (PNSIPN). Contudo, apesar da existência de marcos legais robustos, observa-se uma persistente precariedade na qualidade desses dados, revelando que a modernização tecnológica, por si só, não garante a superação das desigualdades históricas.

Diante desse panorama, identifica-se uma lacuna crítica: a persistência de altos índices de subnotificação do quesito raça/cor ou o preenchimento automático do campo “ignorado” sugere que o problema transcende a falha técnica ou o despreparo individual. As pesquisas recentes indicam que a ausência do dado racial não é um vazio aleatório, mas uma produção política de inexistência que reflete o racismo institucional. Há, portanto, a necessidade de investigar não apenas o que falta nos dados, mas como as rotinas administrativas e a atuação dos burocratas de nível de rua interagem com a ferramenta tecnológica para produzir essa invisibilidade. Segundo Michael Lipsky (2019;1980), esses agentes, categoria na qual se enquadram os Agentes Comunitários de Saúde (ACS), operam com significativa discricionariedade na implementação das políticas. Ao adaptarem às normas oficiais às pressões cotidianas e à escassez de recursos, eles não apenas executam, mas recriam a política pública na ponta (policy-making). Nesse sentido, o preenchimento do quesito raça/cor no e-SUS AB pode ser negligenciado como um ‘mecanismo de enfrentamento’ (coping mechanism) para agilizar o atendimento ou evitar conflitos, revelando uma lacuna na literatura que ainda carece de estudos articulando essa autonomia discricionária com os conceitos de biopolítica, conceituados por Foucault (1979) e racismo estrutural para explicar a subnotificação no nível municipal e/ou estadual.

Considerando essa problemática e a necessidade de compreender os mecanismos

que perpetuam tais iniquidades, este estudo norteia-se pela seguinte questão de pesquisa: Quais são os efeitos do e-SUS AB como dispositivo de racialidade na produção de informações sobre a população negra na Paraíba, e como essas lacunas ou informações influenciam o planejamento e a execução das políticas públicas de equidade racial no estado?

Para responder a essa indagação, o objetivo geral deste capítulo é analisar como a subnotificação da variável raça/cor no e-SUS AB opera como um dispositivo de racialidade, impactando diretamente a eficácia das políticas públicas voltadas para a população negra. Desdobrando-se deste propósito central, os objetivos específicos consistem em: identificar as barreiras institucionais e operacionais que levam ao preenchimento incorreto ou omissivo do quesito cor; examinar o papel dos Agentes Comunitários de Saúde (ACS) enquanto burocratas de nível de rua nesse processo de coleta; e, por fim, apresentar práticas de gestão e estratégias concretas que possam ser adotadas por gestores municipais e estaduais para consolidar uma administração pública antirracista.

A realização desta pesquisa justifica-se por sua relevância multidimensional. Do ponto de vista teórico, contribui para os estudos da administração pública ao integrar conceitos de racismo estrutural e biopolítica à análise de sistemas de informação, campos muitas vezes tratados separadamente. Em termos práticos, o estudo é vital para a gestão governamental, pois a ausência de dados qualificados impede o planejamento orçamentário adequado e a vigilância epidemiológica de doenças prevalentes na população negra. Socialmente, a pesquisa é imperativa para a consolidação da democracia e da justiça social, visto que a visibilidade estatística é o primeiro passo para a garantia de direitos e para o enfrentamento do racismo institucional que, em última instância, define quem vive e quem morre nas estatísticas de saúde pública.

OBJETIVO

Analisar como a subnotificação da variável raça/cor no e-SUS AB opera como dispositivo de racialidade, impactando políticas públicas voltadas para a população negra, e apresentar práticas de gestão que possam ser adotadas como ações antirracistas na administração pública.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar os fatores operacionais e culturais que contribuem para o preenchimento da categoria “ignorado” ou a ausência de coleta do dado racial pelos Agentes Comunitários de Saúde (ACS), à luz da teoria da burocracia de nível de rua.
- Examinar o e-SUS AB não apenas como ferramenta técnica, mas como um dispositivo de racialidade que, ao produzir invisibilidade estatística, impacta a alocação de recursos e o desenho de políticas públicas de saúde.
- Relacionar a qualidade do registro da informação com a capacidade de monitoramento da PNSIPN, evidenciando como a falta de dados deságua na manutenção de

iniquidades em saúde.

- Sistematizar um conjunto de práticas de gestão inovadoras incluindo auditoria de dados, educação permanente e protocolos de autodeclaração capazes de qualificar o registro da informação e fortalecer a equidade racial na administração pública municipal.

METODOLOGIA

No primeiro eixo, realizou-se uma Revisão Bibliográfica narrativa para construir o arcabouço teórico que sustenta a análise do racismo na administração pública. Foram consultadas as bases de dados SciELO (Scientific Electronic Library Online) e Google Acadêmico, utilizando descritores como “Racismo Institucional”, “Saúde da População Negra” e “Sistemas de Informação em Saúde”. A discussão teórica ancora-se nas categorias de racismo estrutural (ALMEIDA, 2019) e biopolítica (FOUCAULT, 1979; MBEMBE, 2018) para compreender a gestão da vida e da morte pela burocracia estatal. Adicionalmente, utiliza-se a teoria da burocracia de nível de rua (street-level bureaucracy), proposta por Michael Lipsky (1980), para analisar a discricionariedade dos agentes públicos na ponta do sistema (LIPSKY, 1980; LOTTA, 2019), fundamental para entender o comportamento dos profissionais no momento do preenchimento do cadastro.

O segundo eixo compreende a Análise Documental dos marcos normativos que regem a coleta de dados raciais no Brasil. Foram examinados documentos oficiais do Ministério da Saúde, com destaque para a Portaria nº 992/2009, que institui a Política Nacional de Saúde Integral da População Negra (PNSIPN) e torna obrigatória a coleta do quesito raça/cor (BRASIL, 2009). Também foram analisados os Manuais do sistema e-SUS Atenção Básica (e-SUS AB) (BRASIL, 2013), buscando identificar como a arquitetura do software e os fluxos de trabalho preconizados (coleta de dados simplificada ou prontuário eletrônico) induzem ou dificultam o registro da autodeclaração racial.

O terceiro eixo, de caráter empírico, consistiu na extração e análise de dados secundários de acesso público disponibilizados pelo SISAB (Sistema de Informação em Saúde para a Atenção Básica). O SISAB é a ferramenta oficial do Ministério da Saúde para o financiamento e a adesão aos programas da Atenção Primária e consolida os dados enviados pelos municípios via e-SUS AB. Para este estudo, foram gerados relatórios de Cadastro Individual e Produção referentes ao estado da Paraíba e seus municípios, acessíveis através do portal Gestor da Atenção Básica (<https://sisab.saude.gov.br>). A análise focou na variável “raça/cor”, verificando a proporção de campos preenchidos como “ignorado” ou “sem informação” nos últimos cinco anos. Esses dados públicos permitem mensurar a dimensão da invisibilidade estatística e confrontar a norma (obrigatoriedade da coleta) com a realidade administrativa (o apagamento do dado).

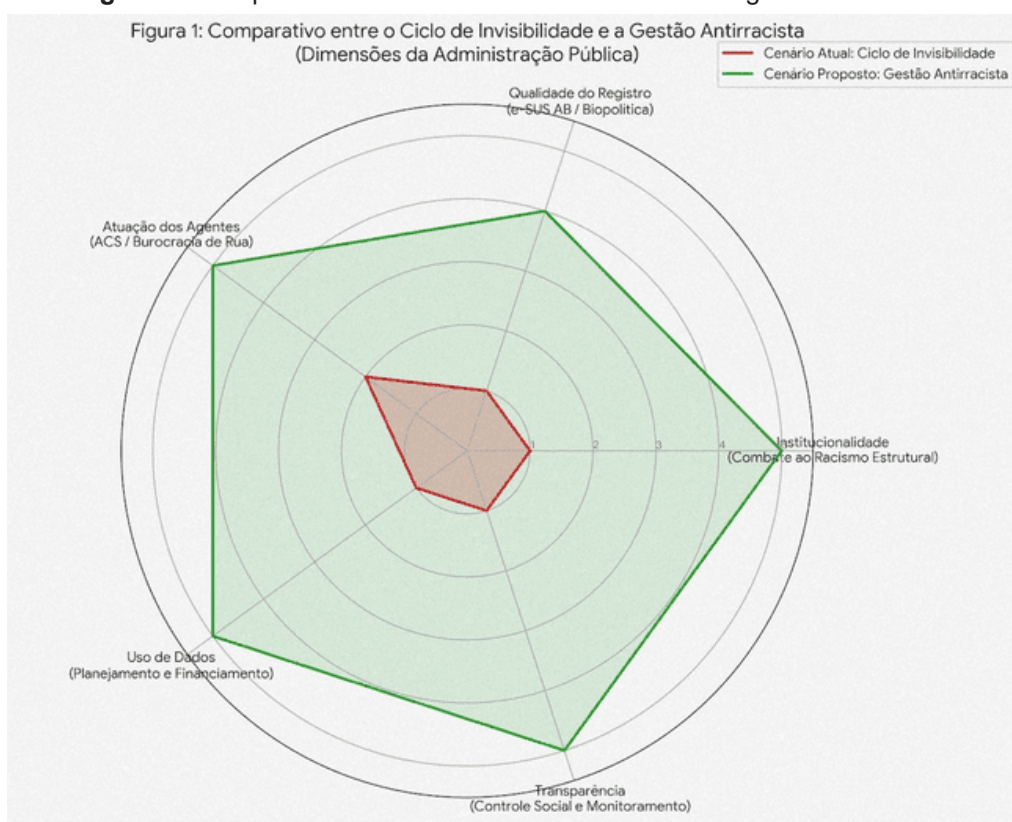
Por fim, a interpretação dos dados seguiu a técnica de Análise de Conteúdo, triangulando as evidências quantitativas do SISAB com as lentes teóricas do racismo institucional (WERNECK, 2016). Essa integração permitiu demonstrar que a falha no

preenchimento do dado no e-SUS AB não é um erro aleatório, mas um produto da cultura organizacional e das práticas cotidianas da administração pública.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão da informação em saúde não ocorre no vácuo; ela é um reflexo das estruturas sociais vigentes. Partindo de Silvio Almeida (2019), compreende-se que a administração pública, sem uma intervenção ativa, tende a reproduzir o racismo institucional por inércia. Na rotina das Unidades de Saúde da Família, essa reprodução se materializa no momento do cadastro do usuário, onde o e-SUS AB atua como um dispositivo biopolítico (Figura 1²). Conforme Foucault e Mbembe, a forma como o Estado classifica (ou deixa de classificar) a vida determina quem é sujeito de direitos e quem é “ignorado” pelas políticas públicas.

Figura 1: Comparativo entre o ciclo de invisibilidade e a gestão antirracista.



Fonte: imagem elaborada pelo autor do texto (2025).

Os objetivos a serem alcançados não se limitam apenas à redução do campo “ignorado” no e-SUS AB, mas implicam uma reconfiguração da cultura burocrática descrita por Lipsky (1980). O Agente Comunitário de Saúde (ACS), ao ser instrumentalizado com formação de letramento racial e protocolos claros, deixa de atuar sob a “estética da neutralidade” e passa a exercer uma vigilância em saúde racialmente orientada.

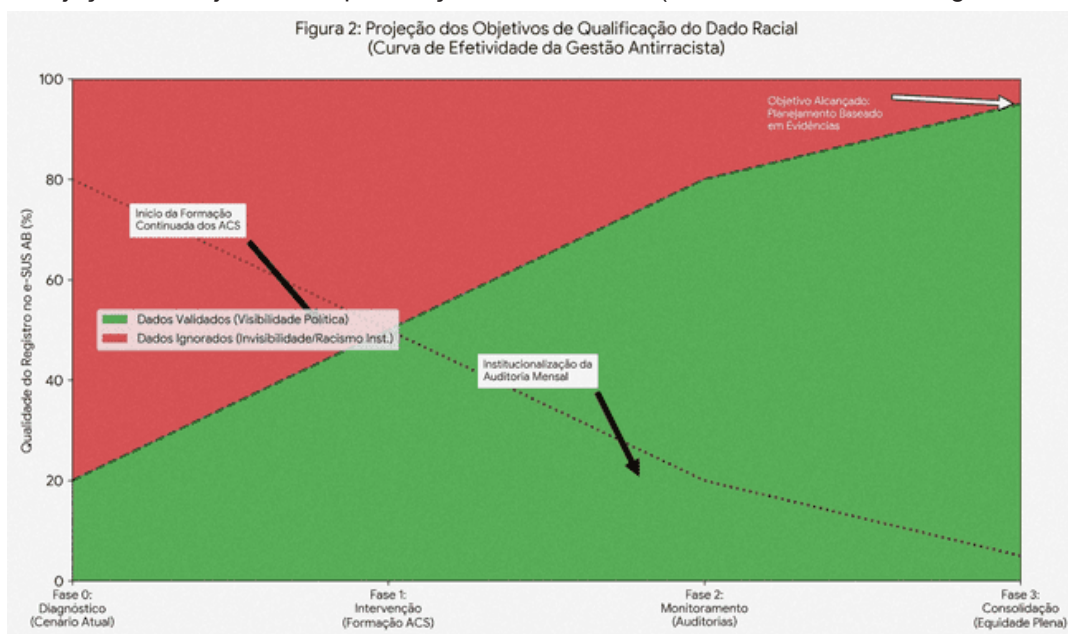
Portanto, os resultados esperados com a implementação das práticas sugeridas (auditoria, formação e institucionalização da autodeclaração) podem ser mensurados

²A visualização dos dados (Figura 1) foi processada computacionalmente utilizando a linguagem de programação Python e as bibliotecas Matplotlib e NumPy, permitindo a estruturação gráfica dos vetores de ‘Cenário Atual’ versus ‘Cenário Proposto’ em uma escala de radar (spider chart) para fins comparativos.

através de uma Curva de Qualificação do Dado. O objetivo final é a inversão das curvas estatísticas: à medida que a intervenção gerencial aumenta, a invisibilidade deve cair drasticamente, permitindo o surgimento do que chamaremos de Indicadores Racialmente Sensíveis (IRS). Esses indicadores permitirão:

- Territorialização Real: Mapear quais microáreas possuem maior concentração de população negra e cruzar com dados de hipertensão e diabetes, anemia falciforme, doença renal crônica, infecções sexualmente transmissíveis (IST's) e outras condições pertinentes.
- Equidade Orçamentária: Justificar o repasse de recursos específicos baseados na vulnerabilidade racial comprovada por dados. A Figura 2 abaixo projeta o comportamento esperado dos dados no e-SUS AB em um município que adote as sete práticas listadas no texto. O gráfico demonstra a correlação inversa entre a implementação de políticas institucionais (formação e auditoria) e a taxa de registros ignorados.

Figura 2: Projeção dos objetivos de qualificação do dado racial (curva de efetividade da gestão antirracista).



Fonte: imagem elaborada pelo autor do texto (2025).

A *Figura 2* demonstra a correlação esperada entre as práticas de gestão sugeridas e a qualidade da base de dados. Observa-se que a redução da área vermelha (Dados Ignorados), que representa o racismo institucional por omissão, é inversamente proporcional à implementação de rotinas de formação e auditoria. O objetivo, ilustrado na Fase 3, é alcançar um patamar onde os 'Dados Validados' (área verde) predominem, permitindo que o planejamento em saúde deixe de ser genérico e passe a ser focalizado nas necessidades reais da população negra, cumprindo assim o papel do Estado na garantia da equidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A subnotificação da variável raça/cor no e-SUS AB não se trata de erro técnico ou falha individual, mas de expressão do racismo institucional que opera na administração pública brasileira. Ao compreender o sistema como dispositivo de racialidade, este capítulo demonstrou que a invisibilidade estatística é produzida por práticas cotidianas, lacunas formativas, ausência de protocolos e naturalização do mito da neutralidade racial.

Os impactos dessa invisibilidade são amplos: fragilizam a PNSIPN, dificultam o planejamento, comprometem a vigilância epidemiológica e impedem que políticas de equidade racial alcancem sua eficácia. Nesse sentido, construir uma administração pública antirracista não é opção, mas necessidade ética, política e técnica, assim como as práticas propostas de formação permanente, auditoria dos dados, protocolos de autodeclaração, integração intersetorial, participação social e transparência constituem caminhos concretos para gestores que desejam romper com o ciclo de invisibilidades e consolidar novas tendências na administração pública, alinhadas à justiça racial.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019.
- BATISTA, Luís Eduardo. **Racismo, saúde e políticas públicas no Brasil**. Physis, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 99–118, 2010.
- BENJAMIN, Ruha. **Race after technology: abolitionist tools for the new Jim Code**. Cambridge: Polity Press, 2019.
- BERNARDINO-COSTA, Joaze. **Colonialidade, racismo e administração pública**. Brasília: Universidade de Brasília, 2015.
- BIRHANE, Abeba. **Algorithmic injustice: a relational ethics approach**. Patterns, v. 1, n. 1, 2020.
- BRASIL. Ministério da Igualdade Racial. **Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial – SINAPIR**. Brasília, 2010.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Saúde Integral da População Negra**. Brasília, 2009.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **e-SUS Atenção Básica: manual do sistema**. Brasília, 2013.
- CARNEIRO, Sueli. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2003.
- COLLINS, Patricia Hill. **Black feminist thought: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment**. New York: Routledge, 2000.
- CRENSHAW, Kimberlé. **Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color**. Stanford Law Review, v. 43, n. 6, p. 1241–1299, 1991.
- DAVIS, Angela. **A liberdade é uma luta constante**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- EVARISTO, Conceição. **Olhos d'água**. Rio de Janeiro: Pallas, 2014.
- FERNANDES, Florestan. **A integração do negro na sociedade de classes**. São Paulo: Ática, 1978.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 9. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

GONZALEZ, Lélia. **Racismo e sexismo na cultura brasileira**. Ciências Sociais Hoje, p. 223–244, 1984.

GONZALEZ, Lélia; HASENBALG, Carlos. **Lugar de negro**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

HASENBALG, Carlos. **Discriminação e desigualdades raciais no Brasil**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e estatística**. Síntese de Indicadores Sociais. Brasília, 2023.

IPEA. **Retrato das Desigualdades Raciais no Brasil**. Brasília: IPEA, 2021.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services**. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LOTTA, Gabriela. **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2019.

LUGONES, María. **Colonialidade e gênero**. Tabula Rasa, n. 9, p. 73–102, 2008.

MALDONADO-TORRES, Nelson. **On the coloniality of being**. Cultural Studies, v. 21, n. 2, p. 240–270, 2007.

MBEMBE, Achille. **Necropolítica**. São Paulo: n-1 edições, 2018.

MUNANGA, Kabengele. **Rediscutindo a mestiçagem no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1999.

PAIXÃO, Marcelo; CARVANO, Luiz. **Relatório anual das desigualdades raciais no Brasil**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

QUIJANO, Aníbal. **Colonialidade do poder e classificação social**. Revista de Ciências Sociais, v. 21, n. 1, p. 1–15, 2000.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Epistemologias do Sul**. São Paulo: Cortez, 2010.

SISAB – **Sistema de Informação em Saúde para a Atenção Básica**. Ministério da Saúde, Brasília, 2024.

TABNET/DATASUS. **Informações de Saúde – Atenção Básica**. Ministério da Saúde, Brasília, 2024.

WERNECK, Jurema. Racismo institucional e saúde da população negra. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 535-549, 2016.

INTERDISCIPLINARIDADE EM ADMINISTRAÇÃO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Andréa Karla Travassos de Lima¹;

Faculdade Damas da Instrução Cristã (Fadic), Recife, Pernambuco.

<http://lattes.cnpq.br/0317304269989982>

Arthur Henrique Farias dos Santos²;

Faculdade Damas da Instrução Cristã (Fadic), Recife, Pernambuco.

<http://lattes.cnpq.br/2288300027442501>

Ana Lúcia Neves de Moura³.

Faculdade Damas da Instrução Cristã (Fadic), Recife, Pernambuco.

<http://lattes.cnpq.br/8426738379996890>

RESUMO: O artigo apresenta um relato de experiência sobre uma prática interdisciplinar desenvolvida ao longo de onze anos em um curso de Administração. A experiência envolveu as disciplinas Recursos Humanos e Direito do Trabalho, tomando como eixo a elaboração de artigos científicos pelos alunos, articulando teoria e prática a partir de problemas reais do mundo do trabalho. A proposta pedagógica além de favorecer o desenvolvimento de competências técnicas, críticas e éticas, estimulou a iniciação científica e contribuiu para fortalecer a compreensão de que a atuação profissional exige visão sistêmica e contextualizada. Os resultados demonstram que a diversidade dos temas escolhidos pelos discentes refletiu tanto conteúdos clássicos da interface RH–Direito quanto temas emergentes, decorrentes de mudanças legais e transformações sociotecnológicas que impactam as relações de trabalho. A prática interdisciplinar possibilitou uma aprendizagem mais significativa e coerente com as demandas contemporâneas da formação do administrador.

PALAVRAS-CHAVE: Interdisciplinaridade. Administração. Ensino Superior.

INTERDISCIPLINARITY IN ADMINISTRATION: AN EXPERIENCE REPORT

ABSTRACT: This article presents an account of an interdisciplinary practice developed over eleven years in a Business Administration course. The experience involved the disciplines of Human Resources and Labor Law, focusing on the production of scientific articles by students, articulating theory and practice based on real-world problems in the workplace. The pedagogical approach, in addition to fostering the development of technical, critical, and ethical competencies, stimulated scientific initiation and contributed to strengthening the understanding that professional practice requires a systemic and contextualized vision. The results demonstrate that the diversity of topics chosen by the students reflected both classic content from the HR-Law interface and emerging themes arising from legal changes and socio-technological transformations that impact labor relations. The interdisciplinary

practice enabled more meaningful learning, coherent with the contemporary demands of administrator training.

KEYWORDS: Interdisciplinarity. Business Administration. Higher Education.

INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo, marcado pela globalização e pelo desenvolvimento vertiginoso das tecnologias da informação e comunicação, tem contribuído para criar ambientes de negócios cada vez mais complexos e desafiadores (Ribeiro; Mocarzel, 2023).

É crescente a compreensão entre os cientistas e pesquisadores de que o enfrentamento dos desafios contemporâneos nesse cenário de complexidade passa, necessariamente, pela interdisciplinaridade (Philippi Junior; Fernandes, 2015). Na verdade, é essa complexidade - seja ela referente a um problema científico ou um problema do “mundo real” - que atua como principal impulsionador da interdisciplinaridade (Reinecke *et al.*, 2024).

Assim, a geração de soluções criativas e o aproveitamento de oportunidades dependem de uma abordagem interdisciplinar dessas questões (Silva; Cardoso, 2021). Saberes interdisciplinares, com diferentes fontes, referências e abordagens, permitem uma compreensão mais abrangente e completa da realidade (Santos; Coelho; Fernandes, 2020) e podem ajudar a gerar avanços que dificilmente seriam alcançados dentro dos limites de uma única disciplina (Reinecke *et al.*, 2024).

Além disso, a interdisciplinaridade na educação superior prepara os discentes para o mundo real, além de ajudar no desenvolvimento de competências como: habilidades de trabalho em equipe, atitude colaborativa e pensamento crítico e criativo (Ribeiro; Mocarzel, 2023). Há uma demanda no mercado de trabalho por profissionais que apresentem um olhar sistêmico e integrem conhecimentos e contextos diversos, capazes de lidar com problemas complexos de forma inovadora e estratégica e responsável (Brasil, 2021a; Brasil, 2021b; Silva; Cardoso, 2021; Linhares *et al.*, 2023). “As realidades do mundo atual exigem um novo perfil de profissional e cidadão, o que apresenta novos desafios para as escolas e universidades” (Ribeiro; Mocarzel, 2023, p. 8).

O debate sobre a importância da interdisciplinaridade no ensino não é um tema novo. Essa temática ganhou força na década de setenta a partir dos movimentos revolucionários de estudantes universitários na Europa e na América Latina. Esses movimentos criticavam, entre outras questões, a desarticulação entre a teoria e a prática, a compartimentalização da disciplina e a consequente super especialização, bem como a função social dos conteúdos escolares e a necessidade de se buscar uma formação integral do indivíduo (Pires, 1998). A interdisciplinaridade pressupõe ação, prática (França, 2023). Nesse propósito de ir além dos limites dos saberes disciplinares, para ampliar e aprofundar a compreensão da realidade, destaca-se a incorporação aos procedimentos metodológicos de uma multiplicidade de recursos e procedimentos. O processo requer incorporar criatividade, sem deixar de observar o rigor científico (Tordino, 2023).

A mediação didática assume um papel de destaque na introdução da interdisciplinaridade no ensino-aprendizagem, estimulando o aluno a buscar soluções criativas e inovadoras. Isso requer atenção à formação dos professores, para que desenvolvam senso crítico-reflexivo e sejam capazes de exercer práticas pedagógicas mais estimulantes e criativas para o educando (Silva; Cardoso, 2021). Schophuizen *et al.* (2023) defendem que a inovação educacional e curricular deve emergir de interações colaborativas entre os participantes. Esta não é linear, e portanto não se dá apenas de cima para baixo, mas também considera as ações que emergem da base. É fruto, portanto, de experimentação, diálogo e coaprendizagem entre gestores, docentes e discentes.

Em Administração, as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso destacam a importância da Instituição de Ensino Superior (IES) manter um Programa de Formação e Desenvolvimento Docente contínuo, envolvendo seu aprimoramento em estratégias de ensino-aprendizagem ativa, pautadas em práticas interdisciplinares. Incentiva-se que o docente exerça uma liderança criativa (Brasil, 2021b). Silva e Cardoso (2021, p. 8) destacam, também, que as IES devem enfatizar a leitura e a escrita como “instrumentos fundamentais às atividades de pesquisa, ensino e extensão”. Os docentes, por sua vez, devem desenvolver uma relação cooperativa com os discentes, estimular o aprendizado e a criatividade, e investir em processos avaliativos que estimulem o aprendizado do aluno e não apenas a memorização de conteúdo.

Nesse sentido, a pesquisa é um elemento indispensável para a consolidação de uma prática interdisciplinar no ensino superior, pois vai além da mera transmissão de conteúdos e passa a ser princípio educativo orientador da formação crítica e criativa do discente. Compreendida como parte constitutiva da tríade ensino-pesquisa-extensão, a investigação científica promove a integração dos saberes, fortalece a inovação metodológica e possibilita que os estudantes desenvolvam competências voltadas à resolução de problemas complexos de sua realidade acadêmica e profissional (Silva; Cardoso, 2021).

As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Administração recomendam que os projetos pedagógicos dos cursos de Administração devem “implementar, desde o início do curso, atividades que promovam a integração e a interdisciplinaridade em coerência com o eixo de desenvolvimento curricular” e estimular atividades acadêmicas como “projetos interdisciplinares e transdisciplinares” (Brasil, 2021b). A Resolução CNE/CES nº 4/2005 já reconhecia a importância da interdisciplinaridade na formação do Administrador, ao propor uma visão sistêmica e integrada das organizações e do ambiente, ainda que de forma mais implícita e vinculada à articulação entre saberes técnicos e práticos (Brasil, 2005). A Resolução CNE/CES nº 5/2021 aprofundou essa discussão, ao colocar a interdisciplinaridade como eixo estruturante do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes (Brasil, 2021b).

Assim, espera-se que um curso de graduação em Administração ofereça uma formação contextualizada e interdisciplinar, que permita ao aluno compreender a conexão entre os diversos conhecimentos e sua aplicabilidade nas diferentes áreas da

administração (CFA, 2022), de modo que seja capaz de abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica sob diferentes dimensões (sociais, ambientais, políticas, legais, éticas e econômico-financeiras) e contextos (local e global) (Brasil, 2021a). A realidade é pluridimensional e passível de ser analisada a partir de diferentes abordagens (Santos; Coelho; Fernandes, 2020). Logo, o egresso deve estar preparado para atuar de maneira estratégica, considerando a interdependência entre processos e contextos, o que reforça a importância da interdisciplinaridade como fundamento de sua formação e prática profissional (Brasil, 2021a). Contudo, a 7ª edição da *Pesquisa Nacional Sistema CFA/CRA: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador* destaca que “identificou que as metodologias tradicionais de ensino ainda são utilizadas com maior frequência no âmbito das IESs (aulas expositivas, discussões em grupo, estudo de casos e seminários)” (CFA, 2023, p. 65).

OBJETIVO

A pesquisa foi realizada, com o objetivo de relatar a experiência de uma prática interdisciplinar no curso de Administração, em uma Instituição de Ensino Superior situada na cidade do Recife. A prática interdisciplinar ocorreu durante onze anos, entre as disciplinas de Recursos Humanos II e de Direito do Trabalho. Este estudo compartilha uma experiência concreta sobre a prática interdisciplinar no ensino superior. O relato ilustra como a integração entre áreas de conhecimento distintas pode potencializar o aprendizado, fortalecer a relação teoria-prática e contribuir para uma formação de um profissional com perfil mais crítico, colaborativo e preparado para lidar com os desafios complexos do mundo do trabalho contemporâneo.

METODOLOGIA

O estudo segue uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada. Analisou-se uma experiência interdisciplinar no curso de Administração – articulação das disciplinas de Recursos Humanos II e Direito do Trabalho - a partir da visão das pessoas envolvidas nesse fenômeno. A pesquisa é aplicada, pois busca gerar conhecimento útil e contextualizado para a melhoria do processo formativo e para a qualificação das práticas pedagógicas no ensino superior (Gil, 2021).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. Buscou-se conhecer melhor o fenômeno em foco, bem como descrever suas características e resultados (Gil, 2021). Quanto aos procedimentos, trata-se de um Relato de Experiência. Esse tipo de estratégia metodológica permite dar visibilidade à prática, transformando a vivência em objeto de análise científica (Daltro; Faria, 2019). É uma produção científica que sistematiza práticas vivenciadas, articulando teoria e prática para transformar a experiência em conhecimento compartilhável (Mussi; Flores; Almeida, 2021). Este, portanto, “é efeito de significação” e requer a participação ativa dos autores do projeto em análise (Daltro; Faria, 2019, p. 234). Estiveram à frente deste estudo os professores das disciplinas de Recursos

Humanos II, que vivenciou a prática da interdisciplinaridade desde 2014, e de Direito do Trabalho, que participou desse processo desde 2017. O professor de Direito que iniciou o projeto em 2014, permaneceu nessa disciplina até 2016. Foram analisados os trabalhos de 2014 a 2025.

Para a coleta de dados, além da pesquisa documental, nos arquivos institucionais e dos professores envolvidos, para resgate dos planos de ensino, produção dos alunos, registros nas salas das disciplinas no *Google Classroom*, também foi colhido o relato desses dois professores.

Com o objetivo de organizar e categorizar os dados coletados, aplicou-se a análise de conteúdo. Investigou-se de forma detalhada a experiência de interdisciplinaridade no curso de Administração, com vistas a expor as circunstâncias e particularidades encontradas do fenômeno estudado, estabelecer interpretações e atribuir significados (Gil, 2021). É importante registrar que não foi possível o resgate de todos os artigos produzidos no período estudado, considerando que alguns trabalhos foram entregues impressos e devolvidos aos discentes no final do semestre letivo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A experiência relatada neste artigo aconteceu em uma IES confessional do Recife. A IES fez parte de uma rede educacional centenária voltada para o Ensino Básico, com 12 unidades escolares distribuídas nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Sul do Brasil. Fundada em 2006, a Faculdade chegou a oferecer sete cursos de graduação, entre eles o de Administração (conceito 5 do MEC), além de cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Após dezenove anos de funcionamento, a direção optou por encerrar as atividades ao final do primeiro semestre de 2025.¹, como decisão estratégia da rede de concentrar-se apenas no ensino básico.

O curso de Administração, iniciado em 2012, oferecia formação sólida, aliando conteúdos técnicos e o desenvolvimento de competências interpessoais. Até 2021, sua matriz curricular apresentava forte caráter técnico, sendo revisada em 2022 para alinhar-se à Resolução CNE/CES nº 5/2021 e, em 2023, para incorporar percentual de carga horária na modalidade EaD. Embora os Projetos Pedagógicos de Curso enfatizassem a importância da interdisciplinaridade, não havia uma proposta estruturada para fomentá-la, e a prática surgiu por iniciativa dos docentes.

A ação de interdisciplinaridade iniciou em 2014, a partir de uma conversa entre os professores das disciplinas de Recursos Humanos II e Direito do Trabalho, sobre a convergência natural entre as duas áreas na prática organizacional. A proposta consistiu na elaboração de um artigo que analisasse um problema sob as duas perspectivas disciplinares, estimulando o pensamento crítico e o desenvolvimento da escrita científica. Os trabalhos eram avaliados conforme critérios de coerência, integração interdisciplinar, consistência e conformidade às normas da ABNT, correspondendo 70% da nota à produção escrita e 30% à apresentação.

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração vigentes à época do início da experiência já destacavam a importância da interdisciplinaridade (Brasil, 2006). A atualização em 2021 (Brasil, 2021a), reforçou a relevância dessa prática para a consolidação de competências que permitam ao Administrador abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica e propor soluções que deem conta da complexidade do contexto contemporâneo.

Nas organizações os problemas não são resolvidos de maneira isolada, ao contrário, se faz necessário um entendimento sistêmico. Também ressaltamos a aprendizagem de forma autônoma, pois o aluno precisava pensar em um tema, elaborar a pesquisa, realizar uma escrita científica e apresentar o trabalho, o que contribui para o desenvolvimento de relacionamento interpessoal e de uma comunicação eficaz (Profa. de Recursos Humanos II).

A ideia foi realizar a atividade interdisciplinar para fomentar o pensamento crítico e a capacidade dos alunos de explorarem o conteúdo sob outra perspectiva. O RH traz um viés humanista, muitas vezes deficitário na abordagem jurídica (Prof. de Direito do Trabalho).

A escolha dos temas partia das ementas das disciplinas, com orientação docente, e resultaram, majoritariamente, em revisões de literatura, embora também tenham sido produzidos estudos de caso.

Qualquer disciplina de Direito, dentro do curso de Administração, naturalmente gera uma certa ansiedade nos alunos. Terminologias técnicas, matérias específicas, hermenêutica jurídica, dentre outros fatores, muitas vezes levam os alunos a observarem o Direito como algo fora do escopo da Administração. Tal ideia não passa de um receio pelo desconhecido. O estudo do Direito tem muitas intercessões com Administração. É uma poderosa ferramenta para evitar demandas judiciais e administrativas (Prof. de Direito do Trabalho).

O trabalho interdisciplinar acontecia na segunda unidade de cada semestre. Eram repassadas para os alunos as seguintes orientações: elaborar artigo científico, individual ou em grupo, com 10 a 12 páginas; a temática deve abordar as disciplinas de Direito do Trabalho e Recursos Humanos; e relatar, semanalmente, a evolução do artigo. Os professores estabeleceram um cronograma semanal: 1 – Introdução (contexto, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa); 2 – Parte do referencial teórico (mínimo de três páginas); 3 – Parte do referencial teórico (mínimo de três páginas); 4 – Metodologia e conclusão; 5 – Entrega do artigo completo e apresentação em slides. Os professores elaboravam um parecer único e atribuíam a nota.

A pesquisa realizada identificou 34 artigos elaborados nos 11 anos de prática interdisciplinar (Quadro 1).

Quadro 1 – Relação dos artigos elaborados na ação interdisciplinar.

Nº	Ano	Tema
A1	2014	Processo de gestão de pessoas e direito do trabalho
A2	2015	Processo de gestão de pessoas e direito do trabalho na empresa Brasilstok
A3	2015	Processo de rh sobre a luz do direito do trabalho: o caso de uma empresa de distribuição de material laboratorial e hospitalar
A4	2016	Qualidade de vida e segurança no trabalho
A5	2016	admissão e demissão: aplicações da legislação trabalhista na gestão de pessoas
A6	2016	Plano de cargos e carreiras: uma visão interdisciplinar entre as disciplinas rh e direito do trabalho
A7	2016	Aplicação integrada da gestão de rh e do direito do trabalho: o caso da empresa Estação dos Óculos
A8	2017	A importância do processo de recrutamento e seleção para as organizações
A9	2017	Processo de recompensar pessoas
A10	2017	Qualidade de vida nas organizações
A11	2017	Mercado de trabalho e home office
A12	2017	Remuneração no mercado de trabalho
A13	2017	A contribuição das férias na qualidade de vida dos colaboradores e a legislação trabalhista
A14	2017	O Processo de rescisão de contrato de trabalho do subordinado
A15	2017	Admissão e demissão
A16	2017	A contribuição da CIPA para a qualidade de vida dos colaboradores
A17	2017	Processo de manter pessoas: estudo de caso no Santa Luzia - O Hospital dos seus olhos
A18	2019	Qualidade de vida e saúde e segurança no trabalho em relação aos garis
A19	2019	O Mercado de Trabalho para pessoas com deficiência
A20	2020	Pandemia do Coronavírus: adaptação das empresas ao atendimento on-line
A21	2020	Gestão de pessoas: impactos da pandemia para os profissionais de Saúde
A22	2021	Os impactos das Medidas Provisórias dentro das empresas
A23	2021	Uma abordagem da Lei de Proteção de Dados no setor de recursos humanos
A24	2021	Equipamento de Proteção Individual
A25	2021	O papel da gestão de pessoas em um ambiente insalubre
A26	2022	Cultura e Clima Organizacional
A27	2022	Cultura e clima organizacional: Supera A Formaturas
A28	2022	Análise da cultura e clima organizacional apresentada pela empresa de materiais de construção
A29	2024	A importância das Férias para a Qualidade de Vida
A30	2024	Contratação de estrangeiros de maneira remota por empresas brasileiras
A31	2024	Qualidade de vida e segurança de trabalho no ramo de aluguel/serviço de estruturas de eventos
A32	2025	A importância do conhecimento das leis trabalhistas para um líder no setor de gente e cultura

A33	2025	O burnout no ambiente Laboral
A34	2025	Impactos da Reforma Trabalhista nas práticas de recrutamento e seleção

Fonte: os autores.

Os trabalhos evidenciam temas recorrentes: processos de RH e conformidade legal (A5, A6, A8, A14, A15, A17, A34); qualidade de vida e saúde no trabalho: segurança, saúde mental, burnout, férias, insalubridade epi (A4, A10, A13, A16, A18, A21, A24, A25, A29, A31, A33); cultura e clima organizacional (A26, A27, A28); remuneração e recompensas (A9, A12); liderança (A32); temas emergentes: home office (A11), pessoas com deficiência (A19), LGPD (A23), contratação de estrangeiros remotos (A30) e o impacto da pandemia da Covid-19 (A20, A21). Alguns artigos focaram diretamente na relação entre os dois campos de conhecimento (A1, A2, A3, A7, A22).

Observou-se uma evolução dos temas ao longo do tempo, acompanhando o contexto externo. Nos primeiros anos identificou-se um foco em temas clássicos da interface RH-Direito, como integração de processos e conformidade legal. Os trabalhos de 2017 refletiram as incertezas a partir da Reforma Trabalhista e de novas realidades (home office e qualidade de vida no trabalho), demonstrando que a interdisciplinaridade permitiu aos alunos analisarem criticamente as mudanças legais e os desafios do contexto contemporâneo.

O período de 2019 a 2025 mostra a dinâmica da dimensão regulatória, para além da Reforma Trabalhista, em sintonia com a atualização constante dos temas de interesse do setor de recursos humanos, em resposta ao contexto externo. Os temas tornam-se mais específicos e socialmente relevantes: diversidade, saúde mental, proteção de dados e globalização do trabalho. Observa-se uma maturação da abordagem, saindo da pura conformidade para uma análise estratégica e crítica. O estudo sobre os impactos da reforma no recrutamento em 2025, mostra, por exemplo, como a interdisciplinaridade captura a mudança normativa. Já o trabalho de 2021, sobre LGPD no RH, é um exemplo de como um novo marco legal gera imediatamente um tema de pesquisa interdisciplinar, mostrando a atualização do curso.

A interdisciplinaridade é importante pela integração teoria-prática e pela possibilidade de trazer à tona temas de relevância social (Pires, 1998). A análise dos temas mostra amadurecimento da prática interdisciplinar, que evoluiu de uma abordagem operacional para uma perspectiva mais estratégica e crítica. Além de revisão de literatura, identificou-se estudos de caso (A3, A7, A17, A27), o que reforça a intenção de aplicação da teoria a contextos empresariais reais. Além disso, a opção por estudos de caso indica um aprofundamento da análise.

O projeto interdisciplinar acompanhou mudanças sociais, tecnológicas e jurídicas. Os alunos relacionaram a teoria às transformações recentes e mudanças do mercado de trabalho. A experiência contribuiu para uma formação integral, mostrando que a legislação pode ser utilizada como instrumento estratégico de gestão. Os temas qualidade de vida e

segurança de trabalho dos garis (A18) e no ramo de eventos (A31) mostra uma preocupação com a relevância social e a aplicação do conhecimento a setores por vezes negligenciados. Questões como saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, trazem temas ligados à justiça social e cidadania.

Os alunos, por meio da escolha dos temas, parecem demonstrar capacidade de responder rapidamente a mudanças na legislação e no mundo do trabalho. Observa-se, por exemplo, que os artigos com temas como home office e trabalho remoto, abordado em 2017, foram visionários. Seus desdobramentos são bem atuais, suscitando discussões como gestão por resultados, direito à desconexão, saúde mental, entre outros. A temática da saúde mental, foi abordada dentro da questão da saúde mental (nos anos 2016, 2017 e 2024) evoluindo para burnout (em 2025), refletindo uma pauta urgente do mundo atual. O trabalho A30 é um exemplo de como a globalização e a tecnologia criam desafios legais e de gestão, trazendo novas formas contratuais.

Como lacunas, observadas pode-se afirmar que houve pouca exploração de temas como diversidade para além da PcD (questões raciais, de gênero e LGBTQIAP+), sustentabilidade e ESG (com forte interface com direitos trabalhistas), e tecnologia e o futuro do trabalho (IA, plataformas digitais, algoritmos na gestão).

A prática também fomentou a iniciação científica. Os artigos A2 e A3, de 2015, foram apresentados no II Congresso Internacional de Administração; A7, de 2016, foi apresentado no IX Congresso Brasileiro de Administração; A16 e A17, de 2017, foram apresentados no III Congresso Internacional de Administração; A20 e A21, de 2020, foram apresentados no II Congresso de Administração do Pajeú. Os artigos A17, A23 e A27 foram usados como base para o TCC. Isso demonstra como a proposta interdisciplinar desperta engajamento e consolida o aprendizado.

Um dos principais desafios relatados, foi fazer o aluno integrar lógicas distintas - a jurídica e a administrativa - além da resistência inicial dos alunos ao formato técnico da produção científica.

[...] no início do semestre, os alunos tinham certa resistência com a atividade, especialmente pelo fato de não estarem ainda familiarizados com a elaboração de artigo científico, ainda mais envolvendo o conteúdo de duas disciplinas (Prof. de Direito do Trabalho).

Também percebi a resistência dos alunos, no primeiro momento. Eles entendiam a importância de estudar as disciplinas de maneira interdisciplinar, mas demonstraram dificuldade em realizar um trabalho científico (Profa. de Recursos Humanos II).

Os professores buscaram, semestralmente, alinhar as expectativas e dividir as tarefas, de maneira que não houvesse sobrecarga para eles e para os alunos. O Planejamento de início de semestre demandava mais de tempo, pois era necessário que eles combinassem as atividades e as datas, o que geralmente acontecia durante as reuniões pedagógicas e contatos pelo whatsapp. Contudo, a professora de RH destacou que “o

andamento da atividade interdisciplinar dependia muito do empenho da turma, algumas eram mais engajadas do que outras”. É importante registrar que os professores não tiveram qualificação diferenciada para a construção dessa atividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência analisada evidenciou que a integração entre Recursos Humanos e Direito do Trabalho potencializou o aprendizado, favoreceu a iniciação científica e ampliou a visão sistêmica dos estudantes. Constatou-se que a interdisciplinaridade contribuiu para uma formação mais crítica e contextualizada, alinhada às demandas contemporâneas do mundo do trabalho.

A partir da análise da experiência e dos seus resultados é possível afirmar o sucesso da experiência para a formação de profissionais mais preparados para a complexidade do mundo do trabalho. É possível que essa prática interdisciplinar tenha contribuído para o desenvolvimento de competências técnicas (conhecer a lei trabalhista e suas aplicações em gestão de pessoas), críticas (capacidade de analisar o impacto social das práticas organizacionais) e éticas (formação para a tomada de decisão responsável).

Recomenda-se a replicação desta iniciativa em outras interfaces do curso - como Marketing e Direito do Consumidor, ou Operações e Direito Ambiental - fortalecendo a cultura interdisciplinar e ampliando a produção de conhecimento aplicado no ensino superior em Administração.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução n.º 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, DF: CNE/CES, 2005.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Parecer CNE/CES nº 438, de 8 de julho de 2020**. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 out. 2021a.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 out. 2021b.
- CFA. Conselho Federal de Administração. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**: comentada. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2022.
- CFA. Conselho Federal de Administração. **Pesquisa Nacional Sistema CFA/CRAs**: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador. Brasília, DF: CFA, 2023.
- DALTRO, M. R.; FARIA, A. A. de. Relato de experiência: uma narrativa científica na pós-modernidade. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 19, n. 1, p. 223-237, 2019.

FRANÇA, O. A. V. Ação. In: FAZENDA, I. C. A.; GODOY, H. P. **Interdisciplinaridade: pensar, pesquisar e interagir**. São Paulo: Cortez Editora, 2023.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri [SP]: Atlas, 2021.

LINHARES, F. S. *et al.* A formação do administrador na nova diretriz curricular: uma discussão sob o contexto das racionalidades. **Revista Administração em Diálogo**, v. 25, n. 2, p. 35–52, 2023.

MUSSI, R. F. F.; FLORES, F. F.; ALMEIDA, C. B. Pressupostos para a Elaboração de Relato de Experiência como Conhecimento Científico. **Práxis Educacional**, v. 17, n. 48, p. 60-77, 2021.

PHILIPPI JÚNIOR, A.; FERNANDES, V. **Práticas da interdisciplinaridade no ensino e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2015.

PIRES, M. F. C. Multidisciplinaridade, Interdisciplinaridade e Transdisciplinaridade no Ensino. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, n. 2, v. 2, p. 173-179. 1998.

REINECKE, J. *et al.* Advancing Management Theory through Interdisciplinary Research: Challenges and Opportunities. **Academy of Management Journal**, v. 67, n. 6, p. 1421-1427. 2024.

RIBEIRO, J. A. C.; MOCARZEL, M. S. M. V. Interdisciplinaridade por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação: um estudo em cursos de Administração e Ciências Contábeis em Boa Vista, Roraima. **Periferia**, v. 15, n. 1, p. e74853, 2023.

SANTOS, G.; COELHO, M.T. A. D; FERNANDES, S. A. F. A Produção Científica sobre a Interdisciplinaridade: Uma Revisão Integrativa. **Educação em Revista**, v. 36, p. 1-29, 2020.

SCHOPHUIZEN, M. *et al.* Enabling educational innovation through complexity leadership? Perspectives from four Dutch universities. **Tertiary Education and Management**, v. 29, p. 471-490. 2023.

SILVA, E. L. P.; CARDOSO, E. A. M. Gestão e Inovação no Ensino Superior: Impactos na Formação Docente e Interdisciplinaridade. **Diálogos e Diversidade**, v. 1, p. e11282, 2021.

TORDINO, C. A. A estética do método. In: FAZENDA, I. C. A.; GODOY, H. P. **Interdisciplinaridade: pensar, pesquisar e interagir**. São Paulo: Cortez Editora, 2023.

MELHORIA CONTÍNUA E CULTURA DE EXCELÊNCIA: A TRANSFORMAÇÃO DA ROTINA EM MAGIA POR MEIO DA GESTÃO DE PROCESSOS E PESSOAS

Fábia Cristina Tavares Quintanilha¹.

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS.

RESUMO: Este capítulo discute como a integração entre melhoria contínua, cultura de excelência e gestão humanizada pode transformar a rotina organizacional em ambientes de alta complexidade, especialmente no setor de saúde. A análise fundamenta-se da filosofia de liderança inspiradora apresentada por Lee Cockerell. A partir de uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com caráter exploratório, o estudo combina pesquisa bibliográfica e reflexões oriundas da experiência profissional da autora como coordenadora operacional em um hospital de urgência e emergência de pequeno porte. Os resultados evidenciam que a melhoria contínua só se sustenta quando apoiada por uma cultura organizacional orientada ao aprendizado e ao engajamento das equipes. Da mesma forma, a gestão de processos mostrou-se essencial para garantir padronização, eficiência e segurança, enquanto a liderança humanizada emerge como elemento central para motivar pessoas, fortalecer relações e promover um ambiente colaborativo. Conclui-se que a excelência organizacional não depende apenas de métodos e ferramentas, mas sobretudo da capacidade de alinhar pessoas, processos e propósito, transformando a rotina em valor e significado.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Gestão de processos. Excelência organizacional.

OPERATIONAL EXCELLENCE AND CONTINUOUS IMPROVEMENT: TRANSFORMING ROUTINES INTO MAGIC THROUGH PROCESS AND PEOPLE MANAGEMENT

ABSTRACT: This chapter examines how the integration of continuous improvement, a culture of excellence, and human-centered leadership can transform organizational routines in high-complexity environments, particularly in the healthcare sector. The analysis is grounded in the leadership philosophy presented by Lee Cockerell, whose principles highlight the impact of intentional, people-focused management on operational outcomes. Using a qualitative, applied, and exploratory approach, the study combines a bibliographic review with reflections derived from the author's professional experience as an operational coordinator in a small emergency hospital. The findings indicate that continuous improvement is sustainable only when supported by an organizational culture oriented toward learning, engagement, and shared responsibility. Process management also proved essential for ensuring standardization, efficiency, and safety, while humanized leadership emerged as a central element in motivating teams, strengthening relationships, and promoting a collaborative work environment. The study concludes that organizational excellence does not depend solely on methods and tools, but on the ability to align people, processes, and

purpose, transforming routine activities into value and meaningful experiences.

KEYWORDS: Leadership. Process management. Organizational excellence.

INTRODUÇÃO

A jornada em direção à excelência organizacional é um processo contínuo que exige além técnicas de gestão: demanda sensibilidade, propósito e empatia. Na gestão de saúde, onde decisões são tomadas sob pressão, ambiente complexo e o tempo é um recurso crítico, o desafio de manter a qualidade e o engajamento entre equipes se torna ainda maior. Nesse contexto, a melhoria contínua e a cultura de excelência emergem como pilares fundamentais para transformar a rotina operacional em uma experiência significativa, tanto para os profissionais quanto para os pacientes.

A experiência como coordenadora operacional em um hospital de urgência e emergência de pequeno porte revelou, na prática, que a eficiência de um processo não depende exclusivamente de protocolos bem definidos, mas da capacidade de inspirar e engajar pessoas em um propósito comum. Cada ajuste de fluxo, cada reorganização de tarefa e cada feedback diário representam oportunidades de aprendizado e crescimento coletivo. Essa vivência proporcionou uma compreensão mais realista de que a verdadeira é a combinação entre gestão técnica e liderança humanizada.

Inspirada pelos ensinamentos de Lee Cockerell, ex-vice-presidente de operações da Disney e autor de *Criando Magia*, esta reflexão parte da premissa de que toda organização pode encantar e gerar resultados quando a liderança retrata sobre servir as pessoas e inspirá-las, não apenas gerenciá-las. A filosofia da Disney, aplicada ao contexto hospitalar, mostra-se uma poderosa ferramenta para repensar processos e culturas, reforçando que a qualidade do serviço está diretamente ligada à qualidade do ambiente de trabalho e das relações humanas que o sustentam.

Com base nessa perspectiva, o presente capítulo tem como objetivo analisar como a gestão de processos e de pessoas pode promover a melhoria contínua e consolidar uma cultura de excelência, mesmo na área da saúde. Busca-se demonstrar que, ao alinhar eficiência operacional e valorização humana, é possível transformar rotinas desafiadoras em experiências inspiradoras, capazes de “criar magia” na gestão.

E mais do que apresentar práticas de gestão, este capítulo propõe uma reflexão sobre o papel do líder como agente de transformação, capaz de unir técnica, empatia e propósito. Ao longo da discussão, serão abordadas as contribuições da Gestão de Processos, os fundamentos da melhoria contínua e as lições da liderança inspiradora, demonstrando como esses elementos se conectam para gerar resultados sustentáveis e humanizados no setor da saúde.

OBJETIVO

Analisar como a aplicação dos princípios de melhoria contínua e da cultura de excelência, aliada à gestão de processos e de pessoas, pode transformar a rotina na área

da saúde em um ambiente de aprendizado, engajamento e encantamento, contribuindo para a qualidade do atendimento e a motivação das equipes.

METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos descritivos e exploratórios. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica associada a um estudo de caso, desenvolvido a partir da atuação profissional da autora como coordenadora operacional em um hospital de urgência e emergência de pequeno porte.

A coleta de dados ocorreu por meio da observação direta das rotinas operacionais e da análise de documentos internos, complementada pela revisão de literatura em livros e artigos científicos das áreas de gestão de processos, melhoria contínua e cultura de excelência. Entre as referências consultadas, destacam-se autores amplamente reconhecidos no campo da gestão, como Lee Cockerell, cuja obra *Criando Magia* contribuiu para a reflexão sobre práticas de liderança e cultura organizacional.

A análise dos dados foi conduzida de forma interpretativa, buscando integrar os elementos observados na prática com os fundamentos teóricos identificados na literatura. Esse processo permitiu identificar oportunidades de aprimoramento na gestão de processos e pessoas, bem como compreender como princípios de excelência operacional podem ser aplicados em contextos hospitalares.

Por tratar-se de uma pesquisa que utiliza dados provenientes da experiência profissional da autora, sem envolvimento direto de seres humanos, não se aplica a necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Ainda assim, foram respeitados todos os princípios éticos de integridade, confidencialidade e veracidade das informações apresentadas.

Em síntese, a metodologia adotada busca unir a prática vivencial e o embasamento teórico para demonstrar, de forma coerente e contextualizada, como a gestão de processos e de pessoas pode transformar ambientes hospitalares tradicionais em espaços de aprendizado, excelência e encantamento.

RESULTADOS E DISCUSSÃO OU FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Melhoria Contínua

A melhoria contínua é um processo sistemático de identificação, análise e aperfeiçoamento de práticas organizacionais, com o objetivo de elevar constantemente o desempenho, a qualidade e a eficiência. Inspirada nos princípios do Kaizen, a filosofia da melhoria contínua defende que pequenas mudanças diárias, quando sustentadas por todos os níveis da organização, produzem grandes resultados a longo prazo.

De acordo com Deming (1986), a melhoria deve ser incorporada à cultura da organização, tornando-se parte do comportamento das pessoas e da rotina operacional. No contexto da área da saúde, a aplicação desse conceito contribui diretamente para a

padronização de processos, a segurança do paciente e a eficiência dos fluxos assistenciais e administrativos.

Cultura de Excelência

A cultura de excelência está relacionada ao conjunto de valores, práticas e atitudes que orientam a busca constante pela qualidade e pela entrega de resultados superiores. Uma organização que cultiva a excelência incentiva a inovação, o comprometimento e o aprendizado contínuo.

Segundo Cockerell (2008), a excelência é construída no dia a dia, a partir da forma como as pessoas são tratadas e motivadas. Na área da saúde, a cultura de excelência manifesta-se por meio do cuidado humanizado, da empatia e do compromisso das equipes com a experiência do paciente e com a melhoria contínua dos processos internos. Parte-se do reconhecimento de que a busca por um serviço médico raramente é motivada por algo agradável; ela nasce de uma dor, de um desconforto ou de uma vulnerabilidade. Nesse contexto, cuidar não significa apenas resolver um sintoma imediato, mas promover qualidade de vida, um desejo intrínseco a todo ser humano. Assim, a excelência ultrapassa a dimensão da solução pontual e transforma-se em um hábito coletivo, orientando as práticas profissionais e consolidando uma cultura organizacional centrada no paciente.

Gestão de Processos

A gestão de processos é o alicerce da melhoria contínua, pois permite compreender o funcionamento sistêmico da organização, identificar gargalos e propor soluções sustentáveis. Trata-se de mapear, analisar, padronizar e monitorar cada etapa dos fluxos de trabalho, garantindo que as atividades agreguem valor ao cliente interno e externo.

De acordo com Harrington (1993), gerenciar processos é transformar a forma como o trabalho é executado, de modo a alcançar maior produtividade, qualidade e satisfação do cliente. No contexto da saúde, essa prática possibilita reduzir desperdícios, otimizar recursos e garantir uma assistência segura e eficiente, em conformidade com normas e indicadores de desempenho.

Gestão de Pessoas e Liderança Humanizada

A gestão de pessoas é um elemento central na construção de uma cultura de excelência. Envolve reconhecer o valor humano como principal ativo organizacional, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, respeitoso e inspirador.

A liderança humanizada, conforme destaca Cockerell (2008), é aquela que orienta, motiva e valoriza cada colaborador, estabelecendo uma relação baseada em confiança, escuta ativa e reconhecimento. No cenário da gestão de saúde, o líder humanizado é capaz de transformar a rotina operacional em um espaço de aprendizado e propósito, estimulando o engajamento e a corresponsabilidade pelas melhorias.

Assim, a integração entre gestão de pessoas e gestão de processos cria o equilíbrio

necessário para que a melhoria contínua se torne parte natural da cultura organizacional, convertendo o cotidiano em resultados extraordinários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela excelência organizacional é um processo contínuo e dinâmico, que exige o alinhamento entre pessoas, processos e propósito. Este estudo evidenciou que a melhoria contínua não se restringe à implementação de ferramentas ou metodologias, mas representa uma mudança cultural profunda, sustentada pelo comprometimento da liderança e pelo engajamento das equipes.

A cultura de excelência, quando consolidada, transforma a forma como a organização enxerga seus desafios e oportunidades, promovendo um ambiente voltado à inovação, aprendizado e responsabilidade compartilhada. No contexto hospitalar, onde a rotina é marcada por urgência, complexidade e demandas constantes, essa cultura torna-se essencial para garantir a qualidade da assistência e o bem-estar das equipes.

A gestão de processos mostrou-se um instrumento estratégico para padronizar e otimizar as atividades, assegurando que cada etapa do trabalho contribua efetivamente para os resultados desejados. Por outro lado, a gestão de pessoas e a liderança humanizada revelaram-se os principais vetores de sustentação da excelência, pois é através do reconhecimento, da escuta ativa e do desenvolvimento humano que as melhorias se tornam possíveis e duradouras.

Conclui-se, portanto, que a transformação da rotina em “magia”, conforme a filosofia de Lee Cockerell, ocorre quando a técnica se une à empatia, e a eficiência caminha lado a lado com o propósito. A prática da melhoria contínua e da liderança humanizada permite que as organizações de saúde superem desafios, mantenham a qualidade em ambientes de alta pressão e cultivem uma cultura genuína de excelência e cuidado.

Assim, a construção de uma gestão sólida e inspiradora depende da capacidade de transformar cada rotina em oportunidade de aprendizado e cada processo em expressão de valor humano, essa é a verdadeira essência da melhoria contínua e da excelência organizacional.

REFERÊNCIAS

- COCKERELL, Lee. **Criando magia: 10 estratégias de liderança da Disney que podem transformar sua vida profissional e pessoal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- HARRINGTON, H. James. **A melhoria contínua dos processos empresariais: Como gerenciar a qualidade para a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 30. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- DRUCKER, Peter F. **O gestor eficaz**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ÍNDICE REMISSIVO

A

acadêmicos 22, 52, 66, 70, 81, 185, 281
accountability pública 106, 108, 153
acervos 17
acessibilidade 17, 18, 19, 20, 21, 23, 148, 149, 150, 151, 153, 173
acidentes 93, 94, 95, 97, 98, 303
ações governamentais 50, 123
Administração 38, 48, 51, 62, 88, 89, 91, 92, 104, 109, 138, 156, 157, 165, 168, 169, 174, 175, 176, 232, 234, 239, 258, 260, 261, 277, 295, 296, 300, 310, 318, 320, 321, 322, 323, 326, 327, 328
administração contemporânea 295, 296, 300
administração pública 107, 112, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 170, 176, 310, 311, 312, 313, 314, 316
Administração Pública Federal (APF) 88
adoção da tecnologia 197
Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) 93, 94
Agentes Comunitários de Saúde (ACS) 310, 311, 312
agricultura 24, 25, 26, 27, 28, 29, 228, 261, 263
agroecologia 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
Agroindústria 259, 260, 261
agronegócio 24, 25, 26, 27, 29, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266
alimentação 137, 222, 259, 260, 261, 264, 265, 266
alimentação animal 259, 260, 264, 265
ambiente corporativo 72, 79, 81, 192
ambiente de trabalho 84, 88, 91, 170, 187, 188, 189, 192, 193, 252, 255, 303, 308, 330, 332
ambiente digital 81, 82, 90
ambientes colaborativos 267
ambientes institucionais 100
Análise Envoltória de Dados (DEA) 121, 124, 129, 132, 133
aposentadoria 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258
aposentamorfose 249, 250
aprendizado 90, 91, 103, 104, 108, 213, 246, 247, 267, 270, 275, 285, 320, 321, 326, 327, 329, 330, 331, 332, 333
articulação interinstitucional 210
aspecto financeiro 249, 252
aspectos emocionais 250, 257
atendimentos médico 93, 94
atuação profissional 318, 331
automação de tarefas 242, 247
autonomia 29, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 102, 103, 146, 189, 191, 220, 223, 268, 269, 274, 302, 307, 311
Auxílio Brasil 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 134, 136, 137
Auxílio Emergencial 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 131, 132, 134, 136
avanço tecnológico 43, 88

B

bem-estar coletivo 164, 226, 229
Big Data Educacional 106, 108
Bolsa Família 50, 51, 58, 59, 60, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 138
burnout 187, 188, 190, 192, 195, 325, 326

C

capacitação 88, 90, 119, 123, 153, 170, 173
carreiras promissoras 242
Certificação profissional 178
cidadania 18, 21, 64, 65, 66, 67, 69, 103, 141, 228, 280, 284, 326
cidade 161, 162, 180, 184, 185, 211, 212, 214, 216, 217, 222, 224, 232, 235, 237, 238, 239, 321
cidades híbridas 232, 233
Cidades Inteligentes 220, 221, 222, 223, 224

ciência 18, 19, 24, 26, 27, 28, 29, 141, 142, 245, 285
 clientes 57, 67, 68, 75, 81, 243, 262, 268
 colaboradores 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 267, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 277, 278, 281, 290, 293, 303, 304, 306, 324
 colaboradores, administrativos 277, 278
 Colatina 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219
 comércio 33, 35, 36, 37, 200, 214, 263
 competências digitais 88, 89, 90, 100, 101, 102, 103
 comportamento urbano 232, 233, 234, 236, 237
 comunicação 21, 74, 90, 102, 191, 192, 193, 206, 227, 267, 270, 271, 273, 275, 278, 280, 288, 294, 319, 323
 comunidade 20, 44, 67, 68, 81, 103, 108, 173, 186, 215, 280, 281, 282, 284, 297, 303
 condições de trabalho 178, 179, 250
 conectividade 119, 226, 227, 228, 229, 234, 235, 237
 confiança 65, 67, 68, 72, 81, 82, 85, 108, 147, 197, 199, 200, 203, 206, 246, 256, 268, 270, 271, 273, 274, 332
 conforto 226, 228, 229, 303
 consciência cívica 139
 construção civil 33, 35, 36, 37, 182, 288, 289, 294
 consumo 25, 28, 30, 55, 114, 149, 151, 168, 169, 170, 172, 174, 175, 198, 199, 223, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 259, 260, 261, 263, 264, 265, 299
 consumo consciente 168, 172, 175
 consumo digital 232, 233, 234, 236, 237, 238, 239
 controle de documentos 288, 290
 cooperativas 302, 303, 307, 309
 cooperativas de crédito 302, 303, 309
 coordenadores 100, 101, 102, 304
 crescimento de empresas 50
 cultura digital colaborativa 100
 cultura empreendedora 50, 51, 52, 59, 61
 cursos técnicos 295, 296, 299

D

Decolonialidade 50
 desafios contemporâneos 17, 319
 desafios organizacionais 64
 desempenho 44, 64, 65, 66, 68, 69, 74, 75, 83, 88, 90, 91, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 102, 103, 108, 111, 113, 116, 117, 118, 123, 129, 189, 190, 215, 267, 268, 270, 271, 273, 275, 281, 284, 289, 294, 302, 303, 304, 307, 331, 332
 desempenho profissional 302
 desenvolvimento sustentável 28, 164, 168, 169, 175, 263, 265
 desigualdade 46, 121, 122, 123, 124, 125, 128, 129, 134, 136, 138, 145, 178, 180, 181, 182, 242, 244, 247, 287, 316
 desigualdades estruturais 41, 47, 178
 deslocamento físico 232, 236, 237
 desperdícios 116, 123, 226, 228, 229, 293, 332
 diagnóstico organizacional 288, 290
 digitalização 82, 107, 113, 119, 149, 151, 153, 220, 221, 222
 Diretores 100, 101
 dispositivos conectados à internet 226
 domínio tecnológico 100, 102

E

ecossistemas de inovação 210, 226, 229
 educação profissional 24, 30, 45, 295
 educação profissional e tecnológica (EPT) 24
 educação pública 88, 89, 90, 100, 101, 106, 107, 109
 efeito estufa 172, 259, 260, 264
 eficiência em saúde 111, 115, 117
 eficiência energética 75, 148, 151, 152

eficiência operacional 73, 75, 93, 94, 95, 97, 149, 307, 330
eixo estratégico 106, 149
elaboração documental 288
emergência 101, 201, 214, 226, 329, 330, 331
emergência de soluções 226
empreendedores 48, 50, 51, 52, 56, 57, 217
empreendedorismo 34, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 213, 218, 219, 226, 229, 239
empreendedorismo clássico 40
empreendedorismo contemporâneo 40, 43, 44
empreendedorismo feminino 50, 51, 52, 60, 61
Empreendedorismo na Amazônia 50
empreendimentos 33, 35, 36, 37, 38, 173
empreendimentos formais 33, 35
empregabilidade 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 49, 129, 131, 180
emprego formal 178, 180, 181
empresa ética 64
engajamento da equipe 267
engajamento lúdico 232, 234, 236, 238
engajamento social 152, 158, 159, 164
engenharia civil 288, 289, 290, 294
equidade racial 310, 312, 313, 316
equipe 20, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 278, 280, 281, 319
era digital 48, 85, 88, 101, 268
escola 30, 41, 43, 44, 45, 47, 48, 277, 278, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 295, 297, 298, 300
escuta ativa 267, 273, 274, 332, 333
ESG Digital 148, 149, 150, 152
ESG (Environmental, Social and Governance) 71, 72
estágio supervisionado 288, 289
estratégia 40, 47, 61, 64, 65, 68, 69, 70, 74, 78, 79, 84, 85, 90, 130, 159, 161, 162, 163, 164, 171, 199, 203, 205, 216, 243, 290, 307, 321, 322
estresse 187, 188, 189, 190, 192, 222
ética 40, 45, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 73, 75, 91, 100, 101, 102, 103, 104, 107, 108, 109, 139, 140, 145, 146, 147, 152, 197, 201, 203, 204, 206, 220, 221, 224, 226, 229, 269, 271, 316
ética corporativa 64, 65, 66, 67, 69

F

finanças 242, 246
fiscalização 78, 95, 97, 98, 113, 158, 164
flexibilização do trabalho 40
fonte sustentável 259
formação 21, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 53, 55, 56, 88, 89, 100, 101, 102, 103, 104, 108, 141, 178, 180, 181, 185, 215, 217, 232, 233, 238, 239, 256, 281, 282, 284, 285, 286, 288, 294, 296, 299, 314, 315, 316, 318, 319, 320, 321, 322, 325, 327, 328
formação humana 24, 26, 27, 30, 45
fornecedores 57, 67, 68, 77, 81, 262, 293
frango 259, 260, 261, 263, 264, 265
função social da propriedade (FSP) 158

G

gastos municipais 111, 112
Generative Engine Optimization (GEO) 197, 198, 199, 202, 206
geolocalização 232, 233, 234, 235, 236, 237, 239
geração de renda 40
gestão antirracistas 310
Gestão da Inovação 213, 220, 226, 228, 229
Gestão de Pessoas 88, 89, 90, 91, 92, 105, 110, 332
gestão de processos 288, 294, 329, 330, 331, 332, 333
gestão de resíduos eletrônicos 148, 150
gestão de segurança 93

gestão educacional 100, 101, 107, 109, 280, 286
gestão em cooperativas 302
gestão empresarial 71, 72, 79
gestão escolar 103, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 286
gestão humanizada 329
gestão pública 94, 100, 101, 102, 104, 107, 111, 112, 114, 115, 122, 123, 138, 239, 262, 311
gestão pública educacional 100, 101, 104
gestão urbana 158
gestor educacional 106, 107, 108, 109
gestores 21, 70, 71, 78, 79, 86, 88, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 111, 113, 118, 152, 258, 277, 278, 281, 302, 303, 304, 307, 310, 312, 316, 320
gestores das escolas 277, 278
gestores públicos 88, 102, 106, 152
Ginásios 232, 238
governança 19, 21, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 91, 98, 101, 103, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 115, 117, 118, 119, 148, 149, 151, 152, 153, 154, 171, 175, 197, 201, 203, 204, 206, 210, 215, 216, 217, 221, 222, 223, 224, 229, 303, 307, 308, 309
Governança Corporativa 71, 81, 82, 83, 85
governança digital 101, 106, 107, 108, 109, 152, 153
governança ética 64, 65, 66, 67, 68, 69
governo 44, 56, 61, 81, 89, 103, 123, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 150, 152, 168, 169, 170, 212, 213, 216, 217, 228
grande empreendimento 33, 35
grupo educacional 277, 278
grupos de empreendedoras 50

H

habilidades 90, 100, 102, 178, 184, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 285, 299, 319, 320
habilidades digitais 100
hiperconectividade 220, 221, 222, 224
hospital 329, 330, 331

I

idioma 178, 181
imigrantes 178, 179, 180, 181, 183, 185, 186
impactos sociais 103, 131, 226, 227, 229
incentivo ambiental 158
inclusão 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 29, 68, 74, 75, 77, 103, 123, 129, 148, 149, 150, 151, 153, 178, 179, 181, 192, 201, 221, 224, 226, 228, 229, 304
inclusão social 19, 21, 77, 149, 153, 178, 179, 221, 224
indicadores sociais 121, 122, 124, 131, 136
indústria 33, 35, 36, 37, 214, 244, 263, 264, 266
informações sensíveis 81, 83, 85
infraestrutura 83, 85, 88, 93, 94, 95, 97, 98, 102, 106, 107, 109, 114, 119, 151, 187, 188, 189, 192, 198, 214, 216, 217, 220, 222, 227, 235, 236, 238, 293
infraestrutura tecnológica 106, 107, 151, 216
iniciativas estratégicas 210
inovação 18, 21, 34, 38, 40, 41, 42, 43, 47, 64, 68, 69, 73, 75, 76, 78, 82, 90, 91, 100, 101, 103, 104, 108, 173, 174, 175, 178, 180, 183, 184, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 233, 234, 235, 236, 237, 240, 246, 261, 263, 265, 268, 269, 308, 320, 332, 333
inovação colaborativa 210, 211, 212
inovação regionais 210
inserção no mercado de trabalho 178, 180
insetos 259, 260, 261, 263, 264, 265, 266
inspiração 260, 267, 269, 299
instituições de ensino 29, 45, 88, 89, 103, 170, 178, 184, 211, 212, 247, 277, 278, 280
integridade institucional 64
inteligência analítica 106, 107, 108
inteligência artificial 67, 88, 101, 103, 107, 151, 208, 225, 244, 247

interação digital 197, 198, 232, 233, 240

Interdisciplinaridade 22, 318, 328

J

jogos locativos 232, 233, 234, 235, 236, 239

jornada do consumidor 197, 198, 200

justiça 20, 26, 28, 64, 67, 68, 77, 109, 141, 143, 144, 145, 147, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 310, 312, 316, 326

L

legitimidade 17, 18, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 79, 139, 140, 143, 144, 145, 146, 147

Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) 81, 82, 223

liderança 64, 65, 67, 76, 77, 88, 89, 90, 100, 101, 102, 103, 104, 181, 192, 197, 211, 217, 229, 245, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 281, 285, 294, 302, 305, 307, 320, 325, 329, 330, 331, 332, 333

liderança educacional 100, 101, 102, 103, 104

lideranças educacionais 100

liderança transformacional 267, 268, 269, 270, 271, 273, 274, 275

M

manufatura 242, 244, 246

mão de obra 178, 179, 182

mapeamento de processos 288, 290

marcadores sociais 178

matéria-prima 259, 262, 264

melhoria da produtividade 242

mercado de trabalho 45, 126, 180, 183, 186, 242, 243, 244, 247, 283, 319, 324, 325

metabolismo sustentável 24

microempreendimentos 33, 36, 37

microtransações 232, 233, 238

modelos de negócios 226

modernização administrativa 88

modernização da educação 106

modernização governamental 148, 149

movimento social 24, 28

mudança estratégica 71, 201

mudança estrutural 71, 72, 73, 79

museus de ciência 17, 18, 19, 21, 22

N

natureza 19, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 33, 35, 41, 42, 66, 82, 89, 94, 101, 106, 107, 111, 115, 139, 140, 141, 164, 169, 178, 181, 184, 186, 187, 199, 212, 221, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 236, 242, 243, 262, 263, 268, 279, 285, 304, 321, 329, 331

Neoliberalismo 40, 258

níveis do agronegócio 259

Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) 187

novas profissões 242, 244

Novo Bolsa Família 121, 122, 124, 125, 127, 128, 129

O

oportunidades 68, 83, 89, 103, 122, 178, 212, 213, 217, 225, 226, 228, 229, 233, 238, 240, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 252, 254, 267, 270, 275, 281, 319, 321, 323, 327, 330, 331, 333

orçamento 121, 124, 128, 129, 130, 131, 215

organizações modernas 67, 68, 267

organizações sociais 17, 18, 19, 20, 21, 214, 280

órgãos públicos 169, 178, 180

P

padrões de produção 168, 169

padronização de rotinas 288
 padronização operacional 288
 Parcelamento, Edificação ou Utilização Compulsórios (PEUC) 158, 159, 163
 pedagogia 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49
 pequenos empreendimentos 33, 35
 percepção do cliente 259, 263
 Plano de Gestão Socioambiental (PGS) 168, 170, 171, 175
 Plano de Inovação Social 178
 Planos de Gestão Socioambiental (PGS) 168, 170, 171
 Pokémon GO 232, 233, 234, 236, 237, 238, 239, 240
 Pokéstops 232, 238
 Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (PNAPO) 24, 28, 30
 Política Nacional de Sa 313
 Política Nacional de Saúde Integral da População Negra (PNSIPN) 310, 311
 políticas de fiscalização 93, 94, 95
 políticas educacionais 106
 políticas educacionais sustentáveis 106
 políticas habitacionais 158, 159, 162
 políticas públicas 21, 24, 26, 27, 29, 31, 34, 41, 46, 56, 60, 61, 94, 97, 101, 103, 113, 120, 123, 124, 125, 128, 130, 136, 137, 138, 148, 150, 158, 164, 178, 180, 181, 210, 212, 213, 216, 217, 218, 229, 244, 247, 261, 310, 311, 312, 314, 316, 317
 população negra 310, 312, 315, 317
 portes de empreendimentos 33
 pós-pandemia 187, 188, 189, 191, 192
 prática interdisciplinar 318, 320, 321, 323, 325, 327
 práticas administrativas 149, 279, 310
 pressões organizacionais 302
 pressões regulatórias 71, 72, 73, 79
 pressões socioambientais 64, 65, 67, 69
 privacidade 81, 82, 84, 85, 91, 103, 199, 201, 220, 226, 229
 processo comercial 288, 291
 Processos 156, 194, 288, 330, 332
 produção de carne 259, 263, 265
 profissionais 21, 22, 81, 118, 180, 183, 185, 199, 200, 242, 243, 251, 252, 254, 255, 256, 269, 285, 288, 289, 313, 319, 324, 327, 330, 332
 Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) 187, 192
 programas de inovação 210
 projeções de crescimento 242
 propósito 18, 59, 64, 66, 68, 69, 75, 108, 145, 172, 181, 252, 274, 279, 302, 312, 319, 329, 330, 332, 333
 proposta pedagógica 281, 318
 proteção de dados 81, 82, 84, 85, 150, 229, 325

Q

qualidade de vida 126, 153, 170, 180, 192, 216, 221, 226, 228, 229, 245, 254, 282, 285, 324, 325, 332
 questões de identidade 249

R

racialidade 310, 312, 316
 racismo estrutural 310, 311, 312, 313
 racismo institucional 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316
 reconhecimento 19, 51, 123, 183, 185, 187, 189, 192, 258, 267, 268, 270, 271, 273, 275, 280, 295, 302, 306, 307, 332, 333
 recrutamento 88, 204, 324, 325
 recursos 21, 25, 30, 61, 79, 83, 84, 85, 88, 90, 97, 108, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 121, 122, 123, 124, 125, 128, 129, 131, 132, 134, 136, 151, 152, 153, 169, 170, 173, 174, 175, 184, 214, 216, 217, 222, 223, 224, 228, 235, 237, 246, 260, 262, 264, 265, 266, 278, 280, 291, 311, 312, 315, 319, 324, 325, 332, 333
 regimes políticos 139, 141, 142, 145, 146
 Regimes políticos 139
 responsabilidade moral 64, 65

responsabilidade social 17, 64, 65, 66, 69, 75, 108
resultados pedagógicos 277, 278
riscos psicossociais 187, 188, 189, 192, 193, 306
rotina organizacional 329
ruptura metabólica 24, 25, 26, 30

S

saúde 28, 29, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 134, 136, 137, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 214, 216, 225, 228, 233, 242, 243, 246, 253, 255, 257, 262, 301, 302, 303, 308, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 324, 325, 326, 329, 330, 331, 332, 333
saúde física 302
saúde mental 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 255, 302, 325, 326
saúde mental no trabalho 187, 188
saúde ocupacional 187
saúde pública 28, 111, 114, 312
Search Engine Optimization (SEO) 197, 198
segurança 57, 81, 82, 83, 84, 85, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 152, 160, 162, 188, 226, 229, 256, 264, 265, 303, 308, 324, 325, 326, 329, 332
serviços 33, 34, 35, 36, 37, 48, 74, 77, 88, 89, 91, 93, 97, 98, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 123, 124, 148, 149, 151, 152, 168, 172, 173, 174, 175, 205, 213, 214, 229, 235, 239, 244, 262, 263, 267, 269, 270, 275, 289, 292
serviços digitais 148, 151, 239
serviços educacionais 88, 92
servidores públicos 88, 89
setor da agropecuária 33
setor educacional 88, 89, 90, 91, 103
setores 33, 34, 35, 36, 37, 38, 74, 78, 79, 153, 182, 190, 193, 213, 214, 227, 229, 234, 242, 243, 244, 246, 262, 289, 293, 326
setores da indústria 33
setores econômicos 33, 35
setor público 102, 107, 112, 113, 134, 148, 151, 152, 169, 174
Sistema Agroalimentar (SAI) 259, 261, 264
Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) 288
Sistema Integrado Agronegocial Orientado para a Sustentabilidade (SIANOS) 259, 261, 262, 263, 265
Smart Cities 156, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 231
sobrecarga 116, 119, 187, 188, 189, 190, 192, 307, 326
sobrevivência 44, 46, 47, 74, 147, 197
sociedade 17, 18, 20, 24, 25, 26, 27, 29, 34, 42, 51, 59, 67, 74, 78, 79, 108, 123, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 170, 179, 180, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 222, 223, 225, 226, 227, 229, 242, 243, 246, 262, 275, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 299, 316
sociologia do trabalho 295
sofrimento 189, 302, 307
sofrimento no trabalho 302
stakeholders 64, 65, 66, 68, 69, 71, 81, 85, 152, 228, 265
superação 17, 20, 27, 41, 47, 269, 311
sustentabilidade 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 29, 57, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 75, 76, 78, 79, 82, 111, 119, 136, 149, 150, 151, 152, 153, 158, 159, 161, 169, 170, 171, 173, 175, 191, 214, 220, 222, 223, 226, 228, 229, 259, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 303, 307, 326

T

Tecnologia da Informação (TI) 81, 82, 83
tecnologia inovadora 232, 233, 237, 239
tecnologias digitais 21, 89, 101, 111, 152, 233
tecnologias informacionais 310
tempo médio de atendimento (TMA) 93, 94
territorialidade lúdica 232
trabalho 24, 25, 26, 27, 29, 30, 34, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 56, 66, 74, 79, 89, 90, 93, 101, 103, 115, 149, 168, 170, 171, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 199, 205, 206, 211, 212, 213, 220, 229, 242, 243, 244, 246, 247, 252, 253, 256, 258, 260, 261, 267, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 278, 279, 280, 282, 285, 286, 289, 295, 296,

297, 298, 299, 301, 302, 303, 305, 308, 313, 318, 319, 321, 323, 324, 325, 326, 327, 332, 333
trabalho autônomo 267, 271, 272, 273
trabalho formal 178, 180, 183
Trabalho informal 267
trajetória profissional 250, 256
transferência de renda 121, 122, 123, 124, 125, 129, 130, 134, 135, 136, 137, 138
transformação digital 67, 100, 101, 107, 109, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 221
Transformação Digital (TD) 88, 89
transformações sociotecnológicas 318
transformações tecnológicas 64, 65, 67, 69

U

urgência 24, 217, 220, 223, 329, 330, 331, 333
uso da tecnologia 81

V

valores 21, 34, 35, 41, 43, 46, 64, 65, 66, 68, 69, 75, 100, 101, 102, 104, 107, 109, 116, 117, 130, 131, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 149, 272, 274, 282, 297, 305, 332
vulnerabilidade social 59, 178, 182

Z

zonas de interesse econômico 232, 238



contato@editoraomnisscientia.com.br 

https://editoraomnisscientia.com.br/ 

@editora_omnis_scientia 

https://www.facebook.com/omnis.scientia.9 

+55 87 99920-5762 



contato@editoraomnisscientia.com.br 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

@editora_omnis_scientia 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 87 99920-5762 