



MUST reviews

Volume 21

November 2025

MUST Reviews - ISSN 2644-2450 - Library of Congress, Washington, DC

BUSINESS

#21

MUST University | Florida - USA

Academic Production Journal | This magazine contributes to the SDGs





MUST University

MUST REVIEWS - Frequency Semiannual - November 2025

MUST University

Antonio Carbonari Netto - Founder
Giulianna Carbonari Meneghello – President
Maria Elisa Ehrhardt Carbonari – Vice President
Renato de Sousa Neto – Chairman of the Board
Fabian Fernandez – Vice President of Academic Affairs
Alexandra Silveira Mastella – Academic Director
Jose Guilherme Medina – Administration Director
Gerardo Javariz - Director of Institutional Effectiveness
Renato Dutra – Information Technology Director
Xaimar Fernandez - Human Resources Director
Jeanette Spinal – Student Services Dean

MUST Reviews

Regina Clare Monteiro – Editor
Deborah Christina Lopes Costa – Support Editor

Scientific Board

Alexandra Silveira Mastella, Ph.D.
Maria Elisa Ehrhardt Carbonari, Ph.D.
Regina Clare Monteiro, Ph.D.
Thais Costa de Sousa, Ph.D.
Carlos Afonso Gonçalves da Silva, Ph.D.

Editorial Committee BUS

Debora Ornellas de Almeida
Tiago Felix dos Santos
Carlos Silva

Graphic Design Project

Gabriel Araujo Moreira

Layout

Marcelo Porta Capellari

Textual Revision

MUST University

International Cataloging Data in Publication

This ebook provides immediate free access to its content, following the principle that providing free scientific knowledge to the public provides greater global democratization of knowledge

LIBRARY OF CONGRESS U.S. ISSN CENTER - ISSN 2644-2450

MUST University®: licensed by Florida Commission for Independent Education, License no 5593.

MUST EDITORIAL



Believing in a borderless education, MUST University dedicated itself to inspiring, preparing, and empowering students to succeed in an ever-changing world.

The University, its pedagogical team, and its students are connected, working collaboratively to the training and enhancement of a graduate aware of his role and able to solve problems through practical learning, research, and studies to the application of knowledge.

The academic journal MUST REVIEWS, a quarterly publication, aims to stimulate research, dissemination, and generation of knowledge, providing a space for publishing academic papers for MUST University students and enabling better interaction and socialization among the international academic community.

MUST University aims to foster the production of research activities and academic practices by students as a result of the research presented as a Master's degree dissertation and academic articles.

This collection of articles intends to disseminate academic-scientific papers and contribute to the advancement of meaningful debates about scientific-theoretical and practical activities, promoting reflections on changes in professional practices.

Enjoy your reading!

Profa Maria Elisa Ehrhardt Carbonari EdD
Founder of MUST University

MUST

MESSAGE FROM THE PRESIDENT



Welcome to MUST University

MUST University is a continuation of a dream of transforming lives while shaping a new educational approach toward education.

MUST University is committed to offer affordable distance and face-to-face education with technological resources and content relevant to both local and global market needs.

The university offers a student-centered environment that promotes diversity while preparing future graduates to succeed professionally and personally.

Our goal is to continue the legacy of providing our students with opportunities to impact their lives through the pursuit of quality and accessible education. We are committed to welcoming our students to a learning environment that supports diversity and prepares them for the global market demands. We also value the relationships and the support that we offer our students during their academic journey.

Our commitment to student success and achievement of their professional and personal goals was, is, and will continue to be steadfast.

MUST University embraces the uniqueness of each of our learners and feels honored to be part of their academic preparation.

Enjoy the reading!

Giulianna Carbonari Meneghello
President of MUST University

06 **A relação entre trabalho remoto e qualidade de vida (QVT):** uma pesquisa com técnicos-administrativos da Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Solange Huber dos Santos e Letícia Gomes dos Santos

20 **Recrutamento e seleção de pessoas na Administração Pública:** A utilização do concurso público no Executivo Federal

Geovane Oliveira e Graziela Ozeias Pires Silva e Graziela Oste Graziano Cremonezi

35 **Inteligência emocional e a correlação dos quatro temperamentos no contexto organizacional:** um estudo de caso com os agentes públicos do arquivo central da Universidade Federal da Paraíba

Rayane Luciano de Lacerda Schumacher e Marina Ariento Angelocci

51 **Inteligência emocional do líder e suas influências no desenvolvimento da organização**

Ediran Amaral Dias e Marina Ariento Angelocci

69 **Atuação das lideranças no desempenho da gestão nas organizações públicas**

Edylene Macedo Carrasquel e Maria Betania de Carvalho Fidalgo Arroyo

81 **Startups e adoção da cultura orientada a dados:** uma revisão integrativa

Fábio José Pereira Lima e Maria Betania de Carvalho Fidalgo Arroyo

96 **Empreendedorismo autista:** um universo singular de experiências e perspectivas

Clarice Carvalho Silva e Andressa Schaurich dos Santos

111 **Clima organizacional em unidades socioeducativas:** uma revisão bibliográfica

Dirceu Alves do Prado e Maria Betânia de Carvalho Fidalgo Arroyo

121 **A liderança em sociedade de economia mista:** os desafios entre o ambiente público e o privado

Ian Garcia Coelho e Andressa Schaurich dos Santos

135 **A importância da liderança nos ambientes organizacionais:** um estudo de caso da Sudmar Transportes

Sara Padilha Dos Santos Vicente e Graziela Oste Graziano Cremonezi



A relação entre trabalho remoto e qualidade de vida (QVT): uma pesquisa com técnicos-administrativos da Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

(Este artigo impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.) (Este artigo também impacta a ODS 3. Saúde e Bem-Estar. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.)

Solange Huber dos Santos¹

Letícia Gomes dos Santos²



RESUMO

Este estudo investigou os efeitos do trabalho remoto na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos servidores da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). O objetivo foi analisar a percepção dos técnicos-administrativos sobre os fatores que afetam a QVT, especialmente no contexto do Estudo de Viabilidade Técnica (EVT) para a implantação do Programa de Gestão por Resultados (PGR). A metodologia combinou abordagens quantitativa e qualitativa, com a aplicação de um questionário e pesquisa documental. Os principais fatores que impactaram a QVT foram compensação justa e oportunidade de crescimento. Contudo, os servidores indicaram mais aspectos positivos do que negativos em relação ao trabalho remoto.

Palavras-chave

Programa de Gestão. Qualidade de Vida no Trabalho. Trabalho Remoto

ABSTRACT

This study investigated the effects of remote work on the quality of work life (QWL) of the staff at the Undergraduate Education Pro-Rector (PROEG) of the Federal University of Amazonas (UFAM). The objective was to analyze the perceptions of administrative staff regarding factors affecting QWL, particularly in the context of the Technical Feasibility Study (EVT) for the implementation of the Results-Based Management Program (PGR). The methodology combined quantitative and qualitative approaches, using a questionnaire and documentary research. The main factors impacting QWL were fair compensation and growth opportunities. However, staff reported more positive than negative aspects regarding remote work.

Key words

Management Program. Quality of Work Life. Remote Work

1. Bacharel em Biblioteconomia e Bacharel em Arquivologia pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Especialista em Arquivologia pela UFAM. Especialista em Gestão de Talentos pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Mestra em Administração pela MUST University. E-mail: shubers@gmail.com.

2. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Adviser e Lecturer na MUST University. E-mail: leticia.santos@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Amazonas (UFAM), uma das principais instituições de ensino superior da região Norte do Brasil, tem enfrentado desafios significativos, especialmente em decorrência da pandemia da Covid-19. Para manter suas atividades e aprimorar a gestão, a UFAM implementou o Estudo de Viabilidade Técnica (EVT) visando a implantação do Programa de Gestão por Resultados (PGR), que visa otimizar a administração de recursos e garantir a qualidade de vida dos servidores, especialmente os técnicos-administrativos. A pergunta central que este estudo buscou responder é: quais são os principais fatores que afetam a qualidade de vida desses servidores que participam do Estudo de Viabilidade Técnica (EVT) para a implementação do PGR? Para isso, a pesquisa analisou as percepções dos servidores em relação ao seu perfil socioeconômico, os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho remoto, e os aspectos positivos e negativos dessa nova modalidade de trabalho. A metodologia adotada incluiu tanto as abordagens quantitativa quanto qualitativa, com a aplicação de um questionário. O trabalho está estruturado em capítulos que abordam a introdução ao tema, a contextualização da UFAM e do PGR, a análise dos resultados e as considerações finais.

Para além da pouca produção de trabalhos científicos sobre o tema qualidade de vida no trabalho (Barros, Silva e Silva, 2023), o presente estudo justifica-se pela necessidade de melhor compreender como essa modalidade impacta na qualidade de vida no trabalho (QVT), especialmente em contextos específicos como de uma Pró-Reitoria universitária como a PROEG. Investigar esses efeitos é fundamental para ajudar a prover argumentos para criação de políticas institucionais que promovam o bem-estar mantendo a produtividade e a qualidade de vida dos servidores.

Assim, o problema de pesquisa a ser respondido é: Quais são os principais fatores que afetam a qualidade de vida dos técnicos-administrativos da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) que participam do Estudo de Viabilidade Técnica (EVT) para implantação do PGR?

Para responder a essa questão de pesquisa, definiu-se o seguinte objetivo geral: Analisar a percepção dos técnicos-administrativos que participam do Estudo de Viabilidade Técnica para implantação do PGR, em relação aos principais fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho remoto. Já como objetivos específicos: 1. Caracterizar o perfil socioeconômico dos técnicos-administrativos em trabalho remoto. 2. Identificar fatores de qualidade de vida no trabalho remoto,

percebidos pelos técnicos-administrativos que participam do EVT. 3. Descrever os aspectos positivos e negativos do trabalho remoto, percebidos pelos técnicos-administrativos que participam do EVT.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou contribuir com o aprofundamento teórico sobre a relação entre gestão e qualidade de vida no trabalho remoto, fornecendo discussões que podem embasar futuras políticas e práticas organizacionais voltadas para o bem-estar dos servidores. Ao compreender as percepções dos técnicos-administrativos, subsídios são fornecidos para a implementação eficaz do PGR, promovendo um ambiente de trabalho que valorize não apenas a eficiência operacional, mas também a satisfação e a saúde mental dos profissionais envolvidos.

2. METODOLOGIA

Na presente pesquisa, foram adotadas tanto a abordagem quantitativa quanto qualitativa, com o estudo sendo classificado como um 'estudo de caso'. Este estudo baseou-se em dados primários, obtidos por meio da aplicação direta de um questionário aos participantes, que foram selecionados exclusivamente para esta investigação, a fim de reunir opiniões sobre o tema pesquisado.

O estudo de caso único permite uma análise detalhada do objeto de estudo, que pode ser um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, etc. Conforme apresenta Yin (2010), os estudos de caso enfatizam a descoberta e evidenciam o contexto, podendo utilizar várias fontes de informação, como documentos de acesso público caracterizados como fonte secundária de dados. Esse tipo de abordagem é essencial para uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado.

Conforme preconiza Gil (2010), a utilização de abordagens mistas - quantitativa e qualitativa - permite uma análise mais robusta e abrangente, integrando dados numéricos e descritivos para uma visão mais completa do objeto de estudo. Gil (2010) destaca que a pesquisa quantitativa é adequada para obter dados que podem ser generalizados e analisados estatisticamente, enquanto a pesquisa qualitativa é útil para explorar aspectos mais profundos e contextuais.

Além da pesquisa de revisão bibliográfica e documental, com base na legislação e literatura existente, o estudo também incorpora a aplicação de um questionário para obter opiniões diretamente dos participantes do EVT. Este questionário, aplicado a um grupo específico, fornece dados primários que foram analisados em conjunto com as informações obtidas por meio da pesquisa documental. Portanto, além da revisão teórica e bibliométrica, a pesquisa se caracteriza por uma abordagem mista, integrando dados quantitativos e qualitativos para uma análise mais abrangente e contextualizada do impacto do trabalho remoto na qualidade de vida dos técnicos-administrativos da PROEG/UFAM.

O universo da pesquisa considera-se o total de elementos ou sujeitos que apresentam a característica ou características que estão sendo estudadas (Marconi & Lakatos, 2003). A amostra é um subconjunto do universo que é selecionado para participar da pesquisa e que deve representar as características do universo” (Gil, 2008). Na pesquisa, não se utilizou nenhuma técnica de amostragem, visto que todos os servidores técnicos-administrativos lotados na PROEG, participaram da pesquisa. Sendo assim, o universo desta pesquisa foi constituído por 43 (quarenta e três) servidores. Para fins de definição, técnico-administrativo é todo servidor, independente da escolaridade exigida do cargo, que está relacionado no anexo VII, da Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Para responder os objetivos geral e específicos, utilizou-se a aplicação de um questionário elaborado no *Google Forms*, adaptado do trabalho de Barbosa (2020), intitulado “Qualidade de vida no trabalho remoto em um contexto de pandemia, segundo a visão dos servidores técnico-administrativos do IFRN Campus Cidade Alta”, vez que esse já foi devidamente validado. O questionário possuía três blocos de perguntas: a) se o servidor era ou não participante do EVT/PGR e qual a sua modalidade de desenvolvimento de suas atividades – 1 questão; b) Informações sociodemográficas contabilizando - 8 questões; e c) Perspectiva do servidor em relação à Qualidade de Vida no Trabalho de forma remota - 43 questões fechadas e duas abertas.

O projeto desta pesquisa foi enviado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (IRB) da Must University. Foram seguidas as diretrizes do sigilo e da ética da pesquisa, então, para a aplicação do questionário proposto. O presente trabalho é acompanhado pelos seguintes documentos: o Termo de responsabilidade assinado pelo pesquisador e orientador (Anexo 1), o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) Adulto (Anexo 2) e o Questionário construído no *Google Forms* (Anexo 3), os quais estão disponibilizados na sessão de anexos ao final do trabalho.

A técnica estatística utilizada na pesquisa foi a Estatística Descritiva, utilizando-se tabelas e gráficos, além das medidas de média, mediana e desvio-padrão.

O percurso metodológico seguido para a realização dessa investigação sobre a Avaliação do impacto do trabalho remoto na qualidade de vida dos técnicos-administrativos da PROEG/UFAM, envolveu várias etapas, dentre as quais destacam-se, o levantamento da legislação normativa pertinente, a determinação do locus da pesquisa e a configuração dos procedimentos, incluindo a delimitação da população, tabulação e análise dos dados. Segundo Gil (2010), a definição clara desses procedimentos é fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa.

Para o desenvolvimento deste estudo, foram utilizadas duas fontes principais. A primeira foi o banco de dados gerado pelo *Google Forms*, que, ao ser vinculado a uma planilha do *Google Sheets*,

criou automaticamente uma Planilha de Respostas. Esta planilha, atualizada automaticamente com as respostas dos participantes, organizou as informações coletadas em colunas e linhas, produzindo as variáveis necessárias para a análise do estudo. A segunda fonte foi a pesquisa documental, que incluiu a revisão da legislação nacional e institucional relacionada ao Programa de Gestão do governo federal. Como observado por Gil (2010), a pesquisa documental é uma fonte valiosa para a obtenção de dados contextuais e históricos que complementam as informações primárias coletadas.

Para elaboração da perspectiva do servidor em relação à Qualidade de Vida no Trabalho de forma remota, foi utilizada a Planilha de Respostas do *Google Sheets*, contendo o banco de dados gerado pelo questionário do *Google Forms*, que contém as informações fornecidas pelos servidores da PROEG, que aceitaram participar da pesquisa e que são participantes do Estudo de Viabilidade Técnica (EVT) para implantação do Programa de Gestão por Resultados (PGR) na UFAM.

Para a tabulação dos dados, as variáveis na Planilha de Respostas estão dispostas na seguinte ordem: 1- Condições de Trabalho Seguras e Saudáveis; 2- Uso e Desenvolvimento de Capacidades; 3- Integração Social na Instituição; 4- Constitucionalismo; 5- O Trabalho e o Espaço Total de Vida; 6- Relevância Social do Trabalho na Vida; 7- Compensação Justa e Adequada; e 8- Oportunidade de Crescimento.

Para a construção da perspectiva do servidor em relação à Qualidade de Vida no Trabalho de forma remota, utilizou-se o número de respondentes, que se identificaram como vinculados ao EVT/UFAM, esse banco compreendia 22, de um total de 30 servidores respondentes da pesquisa. Para traçar o perfil sociodemográfico, o banco de dados considerou o número total de respondentes, totalizando 30 servidores.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Definição dos termos

No campo da gestão de pessoas e administração, os conceitos de trabalho remoto, teletrabalho, *home office* e trabalho presencial são importantes para entender a evolução das formas de trabalho e suas implicações para as organizações e seus colaboradores. A seguir, apresenta-se uma definição para cada um desses termos.

3.1.1. Trabalho Remoto

Refere-se a qualquer forma de trabalho que permite ao colaborador desempenhar suas funções fora das instalações físicas da empresa ou instituição, frequentemente utilizando tecnologias digitais para se conectar com a organização. Esse conceito é amplamente discutido na literatura sobre gestão e tecnologias da informação. De acordo com Gajendran e Harrison (2007), o trabalho remoto pode incluir diversas modalidades, desde o trabalho em casa até a realização de atividades em locais de *co-working* ou qualquer outro espaço fora do escritório tradicional. A flexibilidade e autonomia são características chave desse modelo, que pode melhorar a satisfação e a produtividade dos funcionários, mas também exige a implementação de estratégias eficazes para gerenciamento e comunicação (Gajendran & Harrison, 2007).

3.1.2. Teletrabalho

Teletrabalho, ou trabalho à distância, é uma forma específica de trabalho remoto onde as atividades são realizadas por meio de telecomunicações, sem a necessidade de deslocamento físico até a sede da organização. Segundo a definição de Baard, Deci e Ryan (2004), o teletrabalho é facilitado por tecnologias como internet, e-mail e ferramentas de comunicação virtual, permitindo aos empregados realizar suas tarefas a partir de qualquer local com acesso a essas tecnologias. O conceito de teletrabalho enfatiza não apenas a localização, mas também a importância das ferramentas e métodos de comunicação utilizados para garantir a eficiência e a integração do trabalhador com a equipe (Baard, Deci, & Ryan, 2004).

3.1.3. Home Office

Home office é um termo que se refere ao trabalho realizado especificamente a partir da residência do colaborador. Este modelo tem sido estudado no contexto de trabalho remoto, mas com um foco particular nas condições e configurações do ambiente doméstico. Estudos, como os de Allen et al. (2015), indicam que o *home office* pode trazer vantagens como a redução de deslocamentos e um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, mas também apresenta desafios relacionados à separação entre espaço de trabalho e vida doméstica, além de possíveis impactos na produtividade e bem-estar (Allen, Golden, & Shockley, 2015).

3.1.4. Trabalho Presencial

Trabalho presencial é o modelo tradicional onde o colaborador realiza suas atividades na sede física da organização. De acordo com estudos sobre ambiente de trabalho, o trabalho presencial permite uma interação face a face constante, o que pode promover uma comunicação mais eficaz e uma maior coesão de equipe (Allen et al., 2015). No entanto, também pode envolver desafios como deslocamento, custos associados e menor flexibilidade.

O trabalho presencial continua sendo um elemento fundamental em muitas organizações, especialmente para atividades que requerem a presença física e interação direta (Kraut et al., 2002), como exemplo, podemos mencionar os arquivos de documentos físicos (em papel).

Assim, para os fins desta pesquisa, utilizou-se o termo trabalho remoto, por ser o mais difundido e utilizado no âmbito da UFAM. De posse dessas definições, o procedimento seguinte foi traçar uma linha do tempo da legislação sobre o Programa de Gestão do governo federal tanto na esfera federal como no âmbito da UFAM.

3.2. Linha do tempo da legislação sobre o Programa de Gestão do governo federal

O Programa de Gestão foi implementado no Brasil pelo governo federal com o intuito de aprimorar a eficiência e a eficácia na administração pública. Seu marco inicial foi estabelecido pela Instrução Normativa do Ministério da Economia nº 65/2020, que normatiza a implementação do Programa de Gestão pelos órgãos vinculados ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), um sistema que engloba as políticas e diretrizes relacionadas à gestão de pessoal civil no âmbito da administração pública federal brasileira.

Em seguida, a Portaria MEC nº 267, de 30 de abril de 2021 autoriza a implementação do PGR nas unidades do Ministério da Educação (MEC) e suas entidades vinculadas. Essa portaria define critérios específicos para a mensuração da produtividade e dos resultados das unidades e dos participantes, e estabelece que os dirigentes devem editar atos normativos próprios para instituir o Programa de Gestão.

Em continuidade, a Presidência da República publica o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que estabelece as diretrizes para a implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), como um componente central para a gestão pública federal. Na UFAM, o PGR visa promover a integração e a coordenação entre os diversos órgãos e entidades, estabelecendo metas

e indicadores de desempenho claros, para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma mais eficaz.

A implementação do PGR é regulamentada por diversas normativas que detalham os procedimentos e as responsabilidades das partes envolvidas. Em 2023, o Programa passou a ser complementado por novas instruções normativas, como a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, e a Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023. Estas normativas ajustam as práticas de avaliação e gestão de desempenho, estabelecendo diretrizes mais rigorosas para a execução e monitoramento dos planos de trabalho.

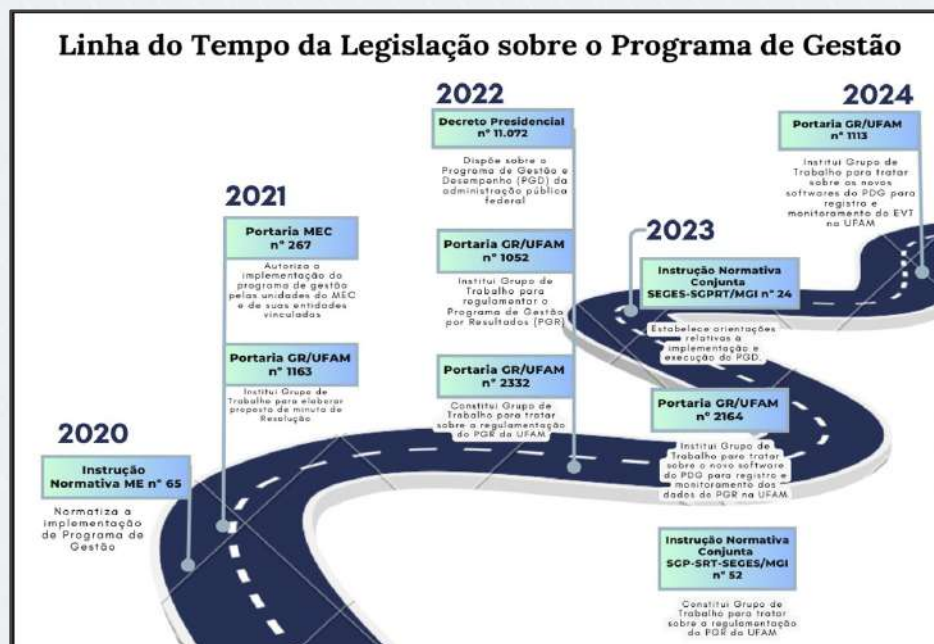
Na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), a implementação do PGR segue um processo estruturado e gradual. Em 31 de maio de 2022, a Portaria GR/UFAM nº 1052 instituiu um Grupo de Trabalho (GT) com o objetivo de conduzir o Estudo de Viabilidade Técnica do Programa de Gestão por Resultados (EVT - PGR/UFAM). Este grupo foi incumbido de testar sistemas informatizados para o registro e controle das metas, bem como de elaborar relatórios para a Reitoria da UFAM (Portaria nº 1052/2022).

Em dezembro de 2022, a UFAM renovou o GT por meio da Portaria GR/UFAM nº 2332, estendendo sua vigência por um ano. Durante esse período, mantendo os mesmos objetivos e responsabilidades, concentrando-se na fase de estudo e ajuste do Programa, além de priorizar a exportação de dados e planos de trabalho para promover a transparência nas atividades institucionais.

Em resposta às necessidades emergentes e à evolução tecnológica, a Reitoria da UFAM instituiu Grupos de Trabalho para estudar os *softwares* do PDG, disponibilizado pelo Governo Federal em 2024 com o foco de assegurar uma gestão ainda mais eficiente e transparente dos dados do PGR (Portaria GR nº 2164/2023; Portaria GR nº 1113/2024).

A seguir, a Figura 1 apresenta, em ordem cronológica, a legislação publicada sobre o programa de gestão, abrangendo tanto o nível nacional quanto às diretrizes estabelecidas no âmbito da UFAM.

Figura 1 - Linha do Tempo da Legislação sobre Programa de Gestão



Fonte: elaborado pela autora

Por se tratar de um programa ainda em fase inicial de desenvolvimento, que significa que está sendo estudado e avaliado, as atualizações das diretrizes de estabelecimento e regulamentação são frequentes e rápidas. Isso implica que novas normativas podem ser emitidas a qualquer momento para lidar com diversos aspectos do programa, incluindo a efetivação da sua implementação na UFAM.

3.3. O Estudo de Viabilidade Técnica (EVT) na UFAM

O Programa de Gestão por Resultados (PGR) se divide em dois tipos principais: o Presencial, onde os servidores trabalham exclusivamente nas dependências físicas da UFAM, sem realizar trabalho remoto, cumprindo as metas estabelecidas; e o Teletrabalho, que possui duas modalidades. No Teletrabalho Integral, os participantes executam suas atividades predominantemente fora das dependências da UFAM, sem horário pré-fixado, utilizando recursos tecnológicos próprios, com flexibilidade de horário e comparecimento mensal para avaliação. Já no Teletrabalho Parcial, há uma combinação de trabalho remoto e presencial, com horário de trabalho definido e jornada pactuada com a chefia, permitindo maior flexibilidade na gestão do tempo e das atividades.

A Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG), como um dos principais órgãos da UFAM, é de relevância substantiva na operacionalização do EVT para o PGR, especialmente no que diz

respeito às atividades de ensino de graduação. Está empenhada em integrar as diretrizes do PGR às suas políticas e programas, visando a melhoria contínua dos processos educacionais e administrativos, e garantindo que os objetivos de qualidade do ensino sejam atingidos de maneira eficiente e eficaz.

A implementação do PGR na UFAM tem seguido as diretrizes estabelecidas pelas normativas que abordam o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do governo federal, adaptando as práticas de gestão conforme as especificidades da universidade. A UFAM tem investido na capacitação de seus gestores e na adoção de tecnologias que facilitem o acompanhamento e a avaliação de resultados. O Programa de Gestão por Resultados (PGR) é uma iniciativa voltada para a melhoria da eficiência e eficácia das atividades administrativas e acadêmicas na UFAM, visando, principalmente, estabelecer uma cultura de resultados, incentivando a responsabilidade, a transparência e a inovação na gestão universitária.

No contexto da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), a implantação do PGR está sendo conduzida com o suporte de um Grupo de Trabalho (GT) criado pela Portaria GR/UFAM nº 1163/2021. Este grupo é responsável por implementar o Programa através do Estudo de Viabilidade Técnica (EVT), que visa avaliar as condições para a efetiva implantação do PGR na instituição. É um processo contínuo e dinâmico que visa adaptar o programa às realidades específicas da universidade. Inicialmente conduzido para o segundo semestre de 2022, conforme a Portaria GR/UFAM nº 1052/2022, o EVT envolveu a criação e teste de um sistema informatizado para o controle e registro das metas estabelecidas, bem como a análise da capacidade de gestão e transparência dos resultados dentro da instituição.

Conforme a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, a viabilidade técnica deve considerar os impactos do Programa na estrutura organizacional, na capacitação dos servidores e na adequação dos recursos disponíveis.

A Portaria GR/UFAM nº 2332, de 16 de dezembro de 2022, prorrogou este estudo até dezembro de 2023 e introduziu novas etapas, incluindo o acompanhamento da execução das metas e a análise dos indicadores de gestão. A continuidade deste processo é essencial para ajustar o programa às necessidades e desafios específicos da UFAM.

Com a atualização dos sistemas e processos, a Portaria GR/UFAM nº 2164/2023, instituiu um novo EVT para o primeiro semestre de 2024, visando garantir a compatibilidade com o novo *software* de gestão do PDG. Este estudo envolve a avaliação dos sistemas informatizados mais recentes e a preparação para a integração efetiva dos novos recursos.

Finalmente, a Portaria GR/UFAM nº 1113/2024, deu continuidade ao EVT até julho de 2025, com o objetivo de testar e implementar os novos sistemas disponibilizados pelo Governo Federal para

o PGR, com a proposta de garantir que a UFAM possa manter uma gestão eficiente e transparente dos resultados.

O EVT tem revelado que a implementação do PGR na universidade é viável, mas exige ajustes na estrutura de gestão e nos processos internos. A análise destaca a necessidade de aprimoramento na comunicação entre os setores e de capacitação contínua dos servidores para garantir o alinhamento com as metas estabelecidas pelo Programa. Além disso, o Estudo de Viabilidade Técnica ressalta a importância de adequar as avaliações de desempenho e as políticas de consequência para refletir as especificidades do ambiente acadêmico.

3.4. Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho é um aspecto fundamental a ser considerado na implementação do PGR, pois está diretamente relacionada ao bem-estar e à satisfação dos servidores. A legislação vigente, incluindo o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52/2023, estabelece que a gestão de desempenho deve ser realizada de maneira a promover um ambiente de trabalho saudável e motivador.

A Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 destaca que a avaliação do desempenho deve ser acompanhada de políticas claras de *feedback* e de desenvolvimento profissional. Além disso, a norma prevê medidas para garantir que os servidores tenham condições adequadas de trabalho, tanto no regime presencial quanto no teletrabalho. A qualidade de vida no trabalho também é influenciada pelas políticas de compensação de carga horária, concessão de adicionais ocupacionais e observância das normas de saúde e segurança, conforme detalhado na Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52/2023.

Para garantir a eficácia do PGR e a satisfação dos servidores, é essencial que a universidade implemente práticas que promovam o equilíbrio entre as demandas do trabalho e as necessidades pessoais dos funcionários. A criação de um ambiente de trabalho que valorize a participação ativa dos servidores e promova o reconhecimento dos resultados alcançados é de alta relevância para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar a percepção dos técnicos-administrativos da PROEG que participam do Estudo de Viabilidade Técnica (EVT) para implantação do Programa de Gestão por Resultados (PGR), em relação aos principais fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho remoto. Tal objetivo foi respondido através da caracterização do perfil socioeconômico dos técnicos-administrativos em trabalho remoto; identificação dos fatores de qualidade de vida no trabalho remoto, percebidos pelos técnicos-administrativos que participam do EVT; e, a descrição dos aspectos positivos e negativos do trabalho remoto, percebidos pelos técnicos-administrativos que participam do EVT.

Para o alcance desse objetivo, o estudo utilizou como aporte teórico principal o de Walton (1973) e como instrumento de pesquisa um questionário adaptado daquele proposto por Barbosa (2020), que era constituído de 43 questões fechadas e de 2 (duas) questões abertas. E, utilizou-se da técnica de estudo de caso.

As principais limitações da pesquisa foram: a) o questionário não foi respondido por 100% dos servidores, embora a pesquisadora tenha solicitado três vezes que os trabalhadores respondessem ao questionário; b) neste trabalho, poderia ter sido calculado o alfa de Cronbach como forma de verificação prévia de entendimento das perguntas.

Constatou-se que o objetivo geral foi atendido, visto que a presente pesquisa pode verificar a percepção dos servidores em relação à nova realidade de forma de trabalho: o trabalho remoto.

O trabalho remoto, teve muito mais efeitos positivos que negativos. Dentre os positivos destacam-se os seguintes: condições de trabalho, trabalho e espaço total de vida e, uso e desenvolvimento de capacidades. Cabe registrar que os negativos mais citados se relacionaram as seguintes categorias de Walton (1973): condições de trabalho, dificuldade relacionadas a integração social na Instituição.

Quanto a relação do servidor com as condições e organização do trabalho remoto, através da análise de diversos fatores, entre eles: condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, constitucionalismo e o trabalho e o espaço total de vida, foi constado uma relação positiva. Tais categorias levaram em consideração, entre outros, o ambiente físico de trabalho, a autonomia, organização de trabalho e tarefas, direitos dos trabalhadores e o balanceamento entre trabalho e vida privada do servidor.

Também foi avaliado impacto do trabalho remoto no âmbito social da vida do servidor, através da análise das questões relativas ao critério de integração social e de relevância social do trabalho, foi verificada um bom percentual de satisfação.

Assim é que a resposta para a questão de pesquisa do presente estudo: Quais são os principais fatores que afetam a qualidade de vida dos técnicos-administrativos da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) que participam do Estudo de Viabilidade Técnica (EVT) para implantação do PGR? É possível dizer que dois fatores foram considerados como principais impactos: Compensação Justa e Adequada e Oportunidade de crescimento, vez que obtiveram menos de 65% de concordância dos servidores participantes da pesquisa. Ainda assim, os participantes indicaram mais pontos positivos que negativos para a adoção do trabalho remoto.

Como recomendação para pesquisa futura, o ideal seria aplicar esta metodologia em uma amostra representativa da Universidade Federal do Amazonas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, T.D., Golden, T.D. & Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the evidence in the literature. *Communication Research*, 42(4), 599-628.

Baard, S.K., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and behavior in organizations. *The Management of Organizational Behavior*, 3(4), 204-214.

Barbosa, L.R.F. (2020). Qualidade de vida no trabalho remoto em um contexto de pandemia, segundo a visão dos servidores técnico-administrativos do IFRN Campus Cidade Alta. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Barros, L.T, Silva, M.K.S & Silva, M.A.P. (2023). Qualidade de vida no teletrabalho: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão*, 7(1), p.120-141.

Benavides, F.G. et al. (2021). O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46(31).

Brasil. Ministério da Economia – ME. (2020). Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Diário Oficial da União. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/>. Acessado em 18 set 2024.

Brasil. Ministério da Educação – MEC. (2020). Portaria nº 343, de 17 de março de 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/prt/.

Brasil. Ministério da Educação – MEC. (2021). Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267>. Acessado em 27 ago 2024.

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI. (2023). Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou//mgi-n-24>. Acessado em 27 ago 2024.

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI. (2023). Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou//mgi-n-52>. Acessado em 27 ago 2024.

Brasil. Presidência da República. (2022). Decreto Nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/. Acessado em 27 ago 2024.

Coelho, L.G. et al. (2022). Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, 11(2), p. 476-492.

Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. Disponível em <https://www.academia.edu/12585859/>. Acessado em 30 ago 2024.

Kraut, R.E. et al. (2002). *Information Technology in Theory and Practice*. Cambridge University Press.

Universidade Federal do Amazonas. (2021). Portaria nº 1163, de 27 de julho de 2021. UFAM. Disponível em <https://sei.ufam.edu.br/sei/publicacoes/>. Acessado em 27 ago 2024.

Universidade Federal do Amazonas. (2022). Portaria nº 1052, de 31 de maio de 2022. UFAM. Disponível em <https://sei.ufam.edu.br/sei/publicacoes/>. Acessado em 27 ago 2024.

Universidade Federal do Amazonas. (2022). Portaria nº 2332, de 16 de dezembro de 2022. UFAM. Disponível em <https://sei.ufam.edu.br/sei/publicacoes/>. Acessado em 27 ago 2024.

Universidade Federal do Amazonas. (2023). Portaria nº 2164, de 13 de novembro de 2023. UFAM. Disponível em <https://sei.ufam.edu.br/sei/publicacoes/>. Acessado em 27 ago 2024.

Universidade Federal do Amazonas. (2024). Portaria nº 1113, de 19 de junho de 2024. UFAM. Disponível em <https://sei.ufam.edu.br/sei/publicacoes/>. Acessado em 27 ago 2024.

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review*. Disponível em <https://www.academia.edu/2085254/>. Acessado em 09 set 2024.



Recrutamento e seleção de pessoas na Administração Pública: A utilização do Concurso Público no Executivo Federal

(Este artigo impacta a ODS 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.) (Este artigo impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.)

Ozeias Pires Silva¹

Graziela Oste Graziano Cremonezi²



RESUMO

Este trabalho tem como escopo o recrutamento e seleção de pessoas na Administração Pública, com foco nos concursos realizados pelo Executivo Federal. O problema de pesquisa está fundamentado na seguinte questão: como as ferramentas de avaliação utilizadas nos concursos públicos impactam a eficiência do processo seletivo e quais as vantagens e desvantagens. O objetivo geral é investigar a eficiência das ferramentas de avaliação utilizadas nos concursos públicos, visando identificar pontos fortes e fracos. A pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica-documental. A seleção dos documentos concentrou-se em pesquisas acadêmicas relacionadas a processos seletivos e metodologias de avaliação em concursos públicos. Os resultados comprovaram a necessidade de aprimoramento dos métodos utilizados pela Administração para a efetiva excelência do concurso público.

Palavras-chave

Concurso Público. Recrutamento. Seleção

ABSTRACT

This study aims to recruit and select people in public administration, focusing on public examinations held by the Federal Executive Branch. The research problem is based on the following question: how do the assessment tools used in public examinations impact the efficiency of the selection process and what are the advantages and disadvantages? The general objective is to investigate the efficiency of the assessment tools used in public examinations, aiming to identify strengths and weaknesses. The research is characterized as a bibliographic-documentary review. The selection of documents focused on academic research related to selection processes and assessment methodologies in public examinations. The results proved the need to improve the methods used by the administration for the effective excellence of public examinations.

Key words

Public Tender. Recruitment. Selection.

1. Mestre em Administração pela MUST University. Licenciado em Letras pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB. Bacharel em Administração pela Universidade Norte do Paraná-UNOPAR. Especialista em Gestão de Pessoal pela Universidade Cândido Mendes. E-mail: ozezs25@gmail.com

2. Doutora em Administração pela UNINOVE. Mestre em Administração pela UNIMEP. Especialista em Gestão de Pessoas pela UNIMEP. Especialista em Didática e Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Anhanguera. Graduada em Matemática pelo Centro Universitário ETEP. E-mail: graziela.cremonezi@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A instituição do concurso público como ferramenta de recrutamento e seleção representou um importante avanço para a sociedade brasileira e se constituiu como uma passagem do modelo patrimonialista para o burocrático na área de gestão de pessoas. A Administração Pública no Brasil desempenha um papel fundamental na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços essenciais à sociedade. A seleção de pessoal para ocupar cargos no serviço público é um processo importante, garantindo que os profissionais sejam escolhidos com base em critérios de competência e meritocracia.

Nesse contexto, o concurso público emerge como o principal instrumento de recrutamento, sendo regulamentado pela Constituição Federal de 1988 para assegurar transparência e igualdade de oportunidades. Ocorre que o modelo adotado em 1988 pela Constituição Federal sofreu poucas alterações, o que leva a crer que é necessária uma análise criteriosa sobre a efetividade do então modelo vigente.

Conforme destaca Duarte (2020), o concurso público é uma ferramenta central na administração pública, projetada para selecionar os candidatos mais qualificados de forma justa e imparcial. Este processo envolve várias etapas, incluindo provas objetivas e subjetivas, entrevistas e, em alguns casos, exames práticos, dependendo da natureza do cargo.

No entanto, o sistema de concursos públicos não está isento de desafios e críticas. Carvalho (2019) argumenta que, embora o concurso público seja um mecanismo importante para promover a meritocracia, ele também enfrenta limitações, como a falta de inclusão social e a necessidade de ajustes nos critérios de avaliação para refletir melhor as competências necessárias para o desempenho eficaz no serviço público.

Além disso, Silva e Oliveira (2018) destacam a importância de modernizar os processos de recrutamento para atrair talentos e promover uma administração mais eficiente e responsiva. Eles sugerem que reformas no sistema de seleção poderiam contribuir para um serviço público mais dinâmico e adaptado às necessidades contemporâneas.

Ferreira (2021) aprofunda-se na questão da inclusão social, ressaltando que os critérios de seleção nos concursos públicos devem ser constantemente revisados para garantir que não excluam grupos sociais marginalizados. Isso é essencial para promover a diversidade e a representatividade no serviço público.

Por fim, Mendes (2022), analisa a intersecção entre governança pública e processos de seleção de pessoal, enfatizando a importância de práticas de recrutamento transparentes e baseadas em mérito para fortalecer a confiança pública nas instituições governamentais.

Selecionar servidores capacitados para assumir as funções do estado é sem dúvida um grande desafio para a Administração Pública. Não basta selecionar com quaisquer competências, a sociedade espera que o serviço público seja prestado com rapidez e eficiência.

Observa-se que os concursos públicos no Brasil padecem de certa limitação procedimental no que diz respeito às ferramentas utilizadas na seleção. Com grande percentual nota-se que predomina a metodologia de seleção por meio de provas objetivas, e com pequeno percentual adota-se provas práticas, de títulos ou entrevistas.

De acordo com estudiosos do tema, a adoção de tal metodologia não é capaz de garantir as melhores escolhas para atender ao fim público. É consenso que o processo deve abarcar outras áreas ainda não exploradas nessas seleções, como entrevistas em grupo, testes psicológicos e exigência de comprovação de experiência em atividades correlatas ao cargo pleiteado.

Assim, o problema de pesquisa está fundamentado no seguinte questionamento: como as ferramentas de avaliação utilizadas nos concursos públicos do Executivo Federal impactam a eficiência do processo seletivo e quais são as suas principais vantagens e desvantagens?

Dessa forma, esta pesquisa apresenta como objetivo geral investigar a eficiência das ferramentas de avaliação utilizadas nos concursos públicos do Executivo Federal, visando identificar seus pontos fortes e fracos e como podem contribuir para a otimização do processo seletivo.

Como objetivos específicos propõem-se: identificar as principais ferramentas de seleção adotadas nos concursos públicos; definir os pontos fortes e fracos do modelo de seleção presente nos concursos públicos; analisar os principais motivos de recursos e contestações para entender falhas recorrentes nas ferramentas de avaliação e propor melhorias e avaliar a transparência e a comunicação do processo de avaliação.

Em termos de políticas públicas, os resultados deste estudo podem fornecer informações valiosas para tomadores de decisão e gestores, auxiliando no desenvolvimento de estratégias mais eficazes para o recrutamento e retenção de talentos. A pesquisa também aborda a questão da inclusão social, avaliando como os critérios de seleção podem ser aprimorados para promover maior diversidade no serviço público, o que é essencial para uma administração pública mais representativa e inclusiva.

2. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica-documental. Segundo Lakatos & Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica, também denominada secundária, "abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, artigos científicos impressos ou eletrônicos".

Este tipo de pesquisa permite realizar um levantamento da literatura existente, possibilitando uma análise abrangente e detalhada das ferramentas de avaliação utilizadas nos concursos públicos do Executivo Federal, a partir de uma perspectiva crítica e fundamentada em evidências existentes.

Cabe salientar que a revisão bibliográfica não tem o condão de apenas repetir os achados documentais. Pelo contrário, o que se busca na verdade, é uma originalidade textual que apenas tome como norte as investigações e os resultados anteriores já encontrados e apresente novas conclusões. Merece considerar que a pesquisa bibliográfica deve ser extremamente criteriosa. Na plausível lição de Manzo (1971), a bibliografia objetiva oferecer os meios necessários para solucionar problemas que já sejam conhecidos, mas também tem o propósito de abarcar áreas até então pouco exploradas.

A coleta de dados foi realizada através de uma busca sistemática nas principais bases de dados acadêmicos, incluindo Scielo, SPELL, Google Scholar, e CAPES Periódicos, além de repositórios institucionais de universidades. A seleção dos documentos focou em literatura acadêmica que aborda temas relacionados à avaliação educacional, processos seletivos e metodologias de avaliação em concursos públicos.

Além disso, uma análise documental foi conduzida para coletar legislações, normativas, editais de concursos e relatórios oficiais que regulamentam e orientam os processos seletivos no âmbito do Executivo Federal. Estes documentos foram obtidos a partir de fontes governamentais como o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), entre outras entidades relevantes.

A revisão bibliográfica está estruturada em torno de temas-chave que incluem: a definição e os princípios da avaliação educacional; metodologias de correção de provas; os tipos de provas utilizadas (objetivas, discursivas, práticas); a equidade e a imparcialidade nos processos seletivos; e práticas de avaliação em concursos públicos.

Considerando o vasto campo onde está inserida a Administração Pública, optou-se por realizar um recorte específico e se debruçar sobre os processos seletivos de pessoal que envolve o Poder Executivo da esfera federal.

3. DESENVOLVIMENTO

Entender o processo de seleção de pessoal na Administração Pública é fundamental para compreensão e delimitação das melhores práticas. Os teóricos da administração consideram a área de gestão de pessoas como estratégica para o sucesso organizacional. Passou-se o tempo em que esta área ocupava os piores lugares na instituição.

Na atualidade já é possível comprovar uma maior valorização das pessoas que contribuem para que a organização alcance seus objetivos. Na Administração Pública essa já é uma realidade presente. Diversas políticas de valorização enfatizam a importância de capacitação tanto para o desenvolvimento profissional, gerando satisfação pessoal, quanto para a melhor prestação do serviço público.

Corroborando com esse entendimento, Schikmann (2010) considera que “as tendências atuais apontam para a gestão estratégica das organizações, incluindo a gestão de pessoas”. Ademais, a preocupação em ter em seus quadros os servidores mais capacitados é uma exigência da própria sociedade.

Está em sintonia com a discussão o comentário apresentado pela autora, nos seguintes termos:

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas. Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública. (Schikmann, 2010, p.12).

A justificativa teórica e acadêmica deste estudo reside na necessidade de compreender e aperfeiçoar as ferramentas de avaliação utilizadas nos concursos públicos do Executivo Federal. A

literatura existente em avaliação educacional e processos seletivos indicam que a eficiência das ferramentas de avaliação é crucial para garantir a seleção dos candidatos mais aptos e competentes para exercer funções públicas.

O método utilizado para seleção por meio dos concursos abarca a aplicação de provas objetivas, provas discursivas, provas práticas (em casos específicos) e curso de formação. Daí volta-se ao objetivo geral dessa pesquisa que é investigar a eficiência das ferramentas de avaliação utilizadas nos concursos públicos do Executivo Federal, visando identificar seus pontos fortes e fracos e como podem contribuir para a otimização do processo seletivo.

No âmbito escolar são contundentes as abordagens que enfatizam a necessidade de um processo avaliativo bem mais amplo que apenas a aplicação de provas. Embora se considere a importância dessa ferramenta, muito ainda se debate sobre a efetividade de seu uso.

Dessa forma, não é possível conceber que apenas a classificação quantitativa é suficiente para aferir o perfil de um candidato que almeja ocupar uma função pública. Urge comprovar outros conhecimentos e habilidade por meio de outros instrumentos avaliativos.

As provas de concursos são elaboradas a partir de uma banca organizadora, contratada pela Administração Pública para esse fim. Em muitos casos o próprio conteúdo programático é definido pela banca, o que já instiga verificar se a banca tem o entendimento necessário do perfil do cargo a ser preenchido, e mais ainda, se compreende a importância de escolher os temas mais pertinentes à Administração.

Evidente que por mais pertinente que seja não se pode confiar tal tarefa apenas ao particular contratado. Rotineiramente se comprova que as cobranças realizadas em determinadas provas destoam do perfil a ser selecionado. Em determinados casos há relatos de que a banca exige que sejam cobrados determinados conteúdos nos concursos.

Em sintonia com a questão abordada, Júnior, Montalvão & Oliveira (2022, pág 713) defendem que “os concursos servem para selecionar os que estavam mais preparados para as provas e não os mais competentes, isso reflete na qualidade do serviço público”. E ainda reforçam que “a má seleção dos candidatos explica a má qualidade do serviço público”.

A relevância acadêmica desta pesquisa se evidencia, entre outras questões, na contribuição para o avanço do conhecimento sobre métodos de avaliação e sua aplicação prática em contextos públicos.

Por sua vez, a pertinência teórica se fundamenta na aplicação dos princípios da avaliação justa e eficaz na seleção de servidores públicos, já que a equidade e a imparcialidade do processo seletivo são

princípios fundamentais que devem ser assegurados para garantir oportunidades iguais a todos os candidatos.

3.1 Recrutamento e Seleção de Pessoas na Administração Pública

O processo de recrutamento e seleção é uma etapa fundamental na gestão de recursos humanos, sendo crucial para o sucesso organizacional. De acordo com Marras (2019), o recrutamento eficaz é aquele que atrai candidatos qualificados e alinhados com a cultura organizacional, garantindo assim uma seleção mais acertada.

A autora enfatiza que o planejamento estratégico do recrutamento deve considerar não apenas as competências técnicas dos candidatos, mas também suas competências comportamentais, a fim de promover um ambiente de trabalho coeso e produtivo.

Nogueira (2021) acrescenta que, no contexto atual de transformações digitais, o uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e análise de dados, tem revolucionado os processos de recrutamento e seleção. Essas tecnologias permitem uma triagem mais eficiente dos currículos e a análise preditiva do desempenho dos candidatos, aumentando a precisão das contratações.

Além disso, Silva e Santos (2022) destacam a importância da experiência do candidato durante o processo seletivo. Eles afirmam que um processo de seleção bem estruturado e transparente não só melhora a percepção dos candidatos sobre a empresa, mas também aumenta as chances de atrair talentos de alto calibre.

Portanto, o recrutamento e seleção eficazes dependem de uma combinação de planejamento estratégico, métodos científicos de avaliação, uso de tecnologias avançadas e foco na experiência do candidato. A literatura recente reforça a necessidade de práticas modernas e integradas para garantir que as organizações atraiam e selecionem os melhores talentos disponíveis.

3.2 Breve Histórico do Concurso Público

A institucionalização do concurso público é um processo histórico e perpassou diversos momentos na história do Brasil. Maia (2021), considera que essa institucionalização “foi fruto de disputas e enfrentamentos entre diferentes grupos e interesses relacionados à formação do Estado no país”. Para a elite dominante da época era benéfico manter os cargos públicos como moeda de troca para atender suas aspirações.

Nesse processo de enfrentamento surgem diversos agentes públicos que foram fundamentais para mudar tal visão. O concurso é uma metodologia de acesso aos cargos da administração pública que vai de encontro ao que propunha os modelos vigentes na maior parte da história brasileira.

Durante toda a administração colonial, imperial, e até a Primeira República, os métodos tradicionalmente usados para se admitir os agentes de Estado no Brasil seguiam princípios basicamente patrimonialistas, segundo os quais os cargos eram distribuídos entre a população de acordo com critérios pessoais de lealdade e confiança da autoridade local ou central (Maia, 2021, p.665).

Nesse sentido, tudo girava em torno de indicações às pessoas da família ou outras mais próximas da autoridade que detinha o poder. Somente no século XIX houve no Brasil uma afirmação mais contundente de que o método do concurso público era o meio legítimo e mais eficiente para selecionar os melhores candidatos.

Como se não bastasse tal contexto, a aprovação no concurso não garantia o direito à vaga, uma vez que em muitos casos os gestores ignoravam os resultados dos processos e indicavam outros candidatos para ocupar as vagas. Imperava, portanto, as indicações vinculadas às relações pessoais ou critérios meramente particulares. Não havia, portanto, uma preocupação com a formação do profissional que assumiria a vaga.

Aos poucos o concurso vai sendo reivindicado pelas diferentes classes como o método que superaria o episódio das indicações e seria capaz de atrair aos órgãos públicos os candidatos mais competentes. Até o momento não se discutia quais seriam as melhores ferramentas para selecionar o perfil desejado. O que se buscava era uma “libertação” das imposições das autoridades que a todo custo ignorava o que estava disposto na legislação.

Neste sentido, Maia (2021) enfatiza que “ao final do século XIX pesava sobre os órgãos da administração pública as acusações de nepotismo e clientelismo relacionadas à ocupação dos postos da burocracia estatal por indicações e pouco pela qualificação dos sujeitos beneficiados”.

Somente em 1988 tem início o período em que se estrutura a forma de ingresso na administração pública nos moldes atuais. Maia (2021) de forma contundente considera que a Carta de 1988 representa o marco que fixa o novo sistema de concurso público no Brasil.

3.3 Tipos de Provas em Processos Seletivos

Conforme o inciso II do artigo 37 da CF “a investidura em cargo ou emprego público depende de prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego”. A Constituição se limitou a estabelecer o procedimento por meio de provas, mas não se aprofundou em definir quais seriam esses tipos de provas.

Diante de tal indefinição restou à administração elencar algumas provas que poderiam ser objeto de cobranças em seus processos. A falta de padronização por meio de lei reflete em uma verdadeira celeuma nesse sentido. De um lado há concursos com diversas provas e de outro há concursos com apenas um tipo de prova.

As seleções para ocupar as vagas no serviço público abordam uma série de avaliações e tipos de provas. As mais comuns são as provas objetivas, discursivas, provas de títulos, provas físicas (em especial para área de segurança) e em casos específicos as provas práticas. Para melhor entendimento, cada um destes tipos será abordado em momento específico desta pesquisa.

É importante destacar que o processo seletivo apenas por prova tem gerado diversos questionamentos sobre a efetivação e o alcance do objetivo proposto pela administração. Esse modelo é utilizado, sobretudo, visando impactar na economia para o órgão. No entanto, de nada adianta essa economia se não há efetividade no processo.

Um processo seletivo com diversas etapas requer uma soma bastante significativa de recursos, como também maior desdobramento das questões logísticas. Nesse sentido, fica mais confortável, tanto para a banca organizadora, quanto para a instituição, ter um processo que se resume à aplicação de uma prova objetiva em que ao final da apuração do resultado já se sabe quem são os candidatos aptos a preencher as vagas.

Com menor expressividade surgem também em alguns processos os cursos de formação, etapa considerada importante por proporcionar um contato mais direto do candidato com circunstâncias que serão observadas no desempenho do cargo e já estabelecer um vínculo com a atividade a ser desempenhada pelo novo servidor.

3.4 Provas objetivas

O modelo de prova objetiva nos concursos público visa avaliar o candidato quanto aos temas previamente propostos no edital. Em geral, os conteúdos programáticos são os mesmos

já vistos pelos candidatos no ensino regular. Essa abordagem recebe diversas críticas, uma vez que se espera dos futuros servidores o conhecimento de outras questões que perpassam as lições aprendidas nas escolas ou universidades.

Nesse modelo de provas objetivas avalia-se o candidato por determinado número de itens (questões), sobre os temas propostos em edital e com diferentes alternativas, como (A, B, C, D e E) ou apenas com duas alternativas (Certo e Errado).

Corroborando com estas discussões, Júnior, Montalvão & Oliveira (2022) entendem que esse modelo pode ser usado nos casos de necessidade de nivelar conhecimentos em grandes populações. Portanto, os pesquisadores indicam que essa etapa poderia ser eliminatória seguida de outras etapas com aspecto mais prático como simulações.

Ocorre que em muitos certames a prova objetiva é a única etapa, inviabilizando assim que a administração tenha maiores informações do perfil do candidato. Ainda há que considerar que em muitos casos mesmo sem ter o conhecimento do tema o candidato pode acertar a questão, já que apenas precisa marcar uma das alternativas.

No campo dos concursos essa prática é conhecida como ‘chutar’ a questão. E por mais que seja estranho existem especialistas que trabalham apenas com técnicas para que os candidatos ‘chutem’ as questões. Dito de outra forma, se o candidato acertar determinado número de itens numa prova pode ter assegurada sua vaga no serviço público.

Merece destacar que essas provas são objeto de constantes ações judiciais. Tudo leva a crer que a motivação maior esteja no fato de não haver exigência de divulgação por parte da banca de quais teóricos serão cobrados. Não é novidade que sobre um mesmo tema podem surgir correntes doutrinárias diferentes. Assim, fica o candidato responsável por selecionar o que estudar e em determinados casos corre o risco de ver nas questões abordagens diversas.

3.5 Provas discursivas

As provas discursivas exigem maior conhecimento por parte do pleiteante à vaga, embora sua aplicação ainda seja restrita a alguns cargos específicos, sobretudo, de nível superior.

A abordagem por meio de provas discursivas pretende avaliar o candidato sobre diversos temas, que podem ser questões atuais ou específicas de cada cargo. Os estudiosos entendem que esse modelo é importante para a seleção, mas ainda incorre no mesmo erro que é avaliar o academicismo em detrimento de outras competências técnicas. Há um predomínio de cobrança de redação nessa etapa. Em poucos casos exigem também a elaboração de parecer ou peça técnica.

Macêdo et al (2016), enfatiza que é necessária uma reformulação nos processos seletivos do setor público, uma vez que as etapas utilizadas são superficiais se comparado às exigências necessárias para o desempenho do cargo. Neste sentido, é importante haver etapas que avaliem competências práticas que sejam próprias do perfil do cargo.

No conjunto da seleção a prova discursiva tem um papel importante que deve ser cada vez mais explorado nos certames. Evidente que ela se resume a cobrar apenas um ponto do conteúdo programático, o que é uma avaliação muito limitada. Daí, mais uma vez convergir o pensamento científico de que a melhor seleção seria aquela que perpassaria por diversas etapas, extraindo dos candidatos o melhor conhecimento possível.

3.6 Provas práticas

As provas práticas são realizadas num pequeno número de concursos. Estão mais presentes em seleções da área de digitador, bem como nas provas que exigem a elaboração de peças técnicas da área jurídica.

Em certa medida, para alguns cargos, a prova prática confunde-se com o curso de formação, etapa realizada após as provas objetivas e discursivas. Esta seria uma prática mais intensiva e com maior tempo de execução para que o candidato possa imergir em simulações reais das atribuições dos cargos.

Cabe enfatizar que a ausência desse instrumento nos concursos não é por falta de previsão legal, pelo contrário, o Decreto Federal nº 9.739/2019 deixa claro que as provas de conhecimentos práticos específicos indicarão os instrumentos, os aparelhos ou as técnicas a serem utilizadas e a metodologia de aferição para avaliação dos candidatos.

É notório que com o grande volume de candidatos presentes nos concursos atuais, a realização de uma prova prática com todos os candidatos representa tarefa quase que impossível. Além de toda a logística necessária, tal etapa representaria um gasto bastante significativo para a administração pública.

Araújo, Cardoso & Oliveira (2020) consideram que a aplicação de provas práticas não deve se dar para qualquer certame, para o provimento de qualquer cargo ou emprego, mas deverá considerar os cargos mais complexos e as atribuições a serem desempenhadas pelos futuros servidores.

Para Teixeira (2019) é fundamental que para cargo de maior complexidade seja realizado processo seletivo mais completo e assertivo com objetivo de contratar os profissionais mais competentes e eficientes.

Em posicionamento bastante contundente, Júnior, Montalvão & Oliveira (2022) apontam que uma das grandes vantagens para o uso da avaliação prática é que ela vai além das avaliações teóricas e analisa aspecto prático de cada cargo. Os eminentes autores ainda enfatizam que é um tipo de prova ideal para todos os cargos, mesmo os de viés mais teóricos, constituindo-se como o elemento avaliativo mais decisivo para a contratação em alguns casos.

Fica evidente, portanto, que a administração pública dispõe de diversos métodos capazes de, após ajustes à sua realidade, proporcionar um recrutamento e seleção do mais alto nível e que ao fim seja eficiente do ponto de vista de selecionar os melhores candidatos para ocupar os cargos disponíveis.

3.7 Provas de títulos

A prova de títulos tem o condão de avaliar experiências anteriores dos candidatos que se alinhem ao contexto do cargo pleiteado. Nessa etapa pode ser exigir formação complementar, publicações de trabalhos, realização de atividades correlatas, dentre outras.

Na verdade trata-se de etapa que deve ser considerada apenas classificatória. Teixeira (2019) citando Borges (2009) abordam que essa fase deve ser posterior à realização das provas escritas e objetivam analisar o currículo dos candidatos e suas qualificações.

Podem ser objeto de avaliação, na fase de títulos, produções científicas e culturais de autoria individual, em periódico impresso ou na internet, como artigos e livros editados, cursos, diplomas de graduação, de pós-graduação lato sensu, de mestrado e doutorado, exercício do magistério na graduação e na pós-graduação, e de função na área específica para a qual se disputa a função, sendo de se preverem os períodos mínimo e máximo que serão considerados para que seja válida a pontuação, aprovações em concursos públicos pertinentes à função a ser preenchida, participação como membro de banca examinadora, bem como o que não será considerado como título e todos os demais necessários à objetivação dessa fase do certame. (Borges, 2009, p.32)

É uma etapa bastante abrangente do ponto de vista do que pode ser avaliado. Ocorre que diversos desvios têm sido notados nesse processo. É comum que os editais que cobram prova de títulos estabeleçam pontuações exorbitantes para alguns quesitos.

Conforme já defendido pelo Supremo Tribunal Federal, as provas de títulos devem ser consideradas no conjunto da seleção. Atribuir pontuação exagerada nessa etapa macula o processo seletivo e se mostra de todo uma prática que deve ser combatida por não proporcionar igualdade de oportunidade a todos os candidatos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo realizar um estudo detalhado sobre o recrutamento e seleção de pessoas na administração pública e especialmente sobre a utilização do concurso público no executivo federal. Ainda que haja diversas questões que precisam ser reajustadas para melhorar o processo como um todo, conclui-se, após detida análise, que o concurso público ainda se constitui como uma metodologia eficiente para recrutar e selecionar pessoas para o serviço público.

São inegáveis os ganhos obtidos para a administração pública após a legalização do concurso público. Trata-se, portanto, de um instrumento de seleção constitucionalmente reconhecido e referenciado na inclusão e igualdade de oportunidade a todas as pessoas, tendo a meritocracia como norte. Evidente que, como qualquer outro método, está sujeito a desvirtuamentos que necessitem de ajustem. De todo o modo, espera-se que haja um aprimoramento constante e a busca pela efetiva excelência do concurso público, primando sempre pela busca de igualdade de acesso a todos os cidadãos.

Atualmente, em que se evidenciam com mais clareza os princípios da administração pública, espera-se que o servidor seja capaz de atender aos anseios da sociedade por meio da prestação de um serviço relevante. Pelo evidenciado nesta pesquisa, isto só é possível quando se realiza um processo seletivo que em sua essência já preveja tais resultados, com critérios objetivos de seleção, alinhamento das exigências com o perfil dos cargos e diversificação dos métodos avaliativos.

O que se busca, na verdade, é tornar o concurso público mais inclusivo e que se volte à seleção de profissionais públicos com vocação para a área. Isso reduz significativamente os problemas enfrentados pela administração ao lidar com a sociedade. Ficou evidenciado que as seleções que contam apenas com avaliações objetivas de múltipla escolha não são suficientes para

atender à necessidade da administração. Esse modelo privilegia a memorização de conhecimento e não é o mais indicado pela ciência.

Considerando que o objeto deste estudo foi a análise de concursos do executivo federal conclui-se que o modelo vigente até então carece de urgente aprimoramento. Os resultados apresentados, embora limitados pelo campo de abrangência, são suficientes para revelar uma realidade que está presente há décadas no cenário brasileiro e não se limita apenas ao Executivo, mas perpassa ao Legislativo e Judiciário.

Considerando que o tema de investigação não se esgota com estas abordagens, julgamos ser fundamental o desenvolvimento de novas pesquisas ou aprofundamento das discussões aqui apresentadas, sobretudo com o advento da Lei 14.965, de 9 de setembro de 2024, que dispõe sobre as normas gerais relativas a concursos públicos, recentemente sancionada. O avanço nas pesquisas também pode se dar na busca de evidências comprovadas sobre os instrumentos de avaliação que melhor se adequem às necessidades da administração pública nos processos de recrutamento e seleção de novos servidores.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, A. L. G. & Cardoso, G. A. & Oliveira, K. P. (2020). A culpa é da indústria concurseira? Reflexões sobre o concurso público. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/164876/162408>. Acessado em: 21 de julho de 2024.

Borges, M. C. M. (2009). Editais de concursos públicos e seus elementos padrões diante dos princípios constitucionais. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, v. 70, n. 1, 2009. Disponível em: < <http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/391.pdf>>. Acessado em 6 de agosto de 2024.

Brasil. (2019). Decreto Federal nº 9.739/2019, de 28 de março de 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm. Acessado em 14 de agosto de 2024.

Carvalho, L. M. (2019). Concursos públicos e meritocracia: Análise crítica dos processos seletivos no Brasil. Revista Brasileira de Administração Pública, 53(4), 789-808. <https://doi.org/10.1590/0034-7612345>.

Duarte, R. F. (2020). Administração pública: Teoria e prática no Brasil. Editora XYZ.

Ferreira, A. C. (2021). Recrutamento e seleção na administração pública: Análise dos critérios de avaliação e inclusão social. Revista de Políticas Públicas, 24(2), 134-150. <https://doi.org/10.1590/2236-1674>.

Júnior, J. L. P. C; Montalvão, S. S. & Oliveira, A. B. S. (2022). O mito da meritocracia: academicismo e falhas metodológicas nos concursos públicos brasileiros. *Revista de Administração Pública*. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/69835/o-mito-da-meritocracia--academicismo-e-falhas-metodologicas-nos-concursos-publicos-brasileiros>. Acessado em: 27 de julho de 2024.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Editora Atlas. 8ª Edição. São Paulo.

Macêdo, D. F; et al. (2016). Análise do concurso público como instrumento de seleção de pessoal no setor público: percepção de um grupo de servidores de instituições federais de ensino superior. *Revista Sociais e Humanas*, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 92-110, Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/sociaishumanas/article/view/20898>>. Acessado em 13 de agosto de 2024.

Maia, B. (2021). A Institucionalização do Concurso Público no Brasil: Uma Análise Sócio-Histórica. *Revista do Serviço Público*, 72(3), 663-684. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64750/a-institucionalizacao-do-concurso-publico-no-brasil--uma-analise-socio-historica>. Acessado em: 08 de julho de 2024.

Manzo, A. J. (1971). *Manual para la preparación de monografías: una guía para presentar informes y tesis*. Editora Humanitas. Buenos Aires.

Marras, J. P. (2019). *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*. Saraiva.

Mendes, T. S. (2022). *Governança e administração pública no Brasil*. Editora DEF.

Nogueira, R. (2021). *Transformação Digital no RH: Como as Novas Tecnologias Estão Mudando a Gestão de Pessoas*. Elsevier.

Schikmann, R. (2010). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Editora ENAP. Brasília-DF.

Silva, J. P., & Oliveira, M. F. (2018). *Gestão de pessoas no setor público: Desafios e perspectivas*. Editora ABC.

Silva, M., & Santos, A. (2022). *A Jornada do Candidato: Como Melhorar a Experiência no Processo Seletivo*. Editora Senac.

Teixeira, J. M. (2019). O desafio da seleção de pessoal estratégica no setor público: análise das limitações dos concursos públicos na avaliação das competências dos candidatos. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843>. Acessado em: 21 de julho de 2024.



Inteligência emocional e a correlação dos quatro temperamentos no contexto organizacional: um estudo de caso com os agentes públicos do arquivo central da Universidade Federal da Paraíba

(Este artigo impacta a ODS 3. Saúde e Bem-Estar. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.)

Rayane Luciano de Lacerda Schumacher¹

Marina Arient Angelocci²



RESUMO

A inteligência emocional (IE) é essencial no ambiente organizacional, pois permite compreender e gerenciar emoções próprias e alheias. No trabalho, os temperamentos influenciam a dinâmica interpessoal, a resolução de conflitos e a cooperação. Este estudo investiga a relação entre IE e os temperamentos no desempenho dos servidores do Arquivo Central da UFPB. A metodologia adotada foi o estudo de caso, de natureza descritiva e bibliográfica, adotou abordagem qualitativa e quantitativa, coletando dados via questionário no Google Forms. Os resultados indicaram que compreender os temperamentos melhora no desempenho e favorece um ambiente mais produtivo e harmonioso. O estudo reforça a importância de identificar os temperamentos dos servidores no ambiente organizacional e a eficácia de implementar e discutir a IE no trabalho.

Palavras-chave

Inteligência emocional. Temperamentos. Emoções.

ABSTRACT

Emotional intelligence (EI) is essential in the organizational environment, as it allows us to understand and manage our own and others' emotions. At work, temperaments influence interpersonal dynamics, conflict resolution, and cooperation. This study investigates the relationship between EI and temperaments in the performance of employees at the UFPB Central Archives. The methodology adopted was a case study, of a descriptive and bibliographic nature, adopting a qualitative and quantitative approach, collecting data via a questionnaire on Google Forms. The results indicated that understanding temperaments improves performance and favors a more productive and harmonious environment. The study reinforces the importance of identifying employee temperaments in the organizational environment and the effectiveness of implementing and discussing EI at work.

Key words

Emotional intelligence. Temperaments. Emotions.

1. Mestre em Administração pela MUST University, Especialista em Arquivologia pela Faculdade Faveni, Graduada em Arquivologia pela Universidade Federal da Paraíba. E-mail: rayanelacerda1@hotmail.com

2. Doutora em Administração e Orientadora de Capstone dos Programas de Mestrado da Business School. E-mail: marina.angelocci@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A inteligência emocional (IE) tornou-se uma competência fundamental no ambiente organizacional, sendo amplamente reconhecida como um fator crítico para o desempenho individual e coletivo. Definida por Goleman (2007) como a habilidade de gerar motivação para si próprio e manter a determinação em um objetivo, mesmo diante dos desafios, a IE não só impacta as interações interpessoais, mas também influencia a tomada de decisões, a resolução de conflitos e a liderança.

Paralelamente, a teoria dos quatro temperamentos — colérico, sanguíneo, melancólico e fleumático — oferece uma perspectiva valiosa para compreender as diferentes personalidades e comportamentos dentro das organizações. Marsili (2018) afirma que o temperamento é uma estrutura fixa da psicologia humana, comparável a um território que precisa ser conhecido, funcionando como um filtro que determina a percepção do mundo.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Como a inteligência emocional, associada à identificação dos quatro temperamentos, pode influenciar no desempenho do trabalho em equipe dos agentes públicos do Arquivo Central da Universidade Federal da Paraíba?

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é analisar a importância da promoção da inteligência emocional e a identificação dos temperamentos dos agentes públicos do Arquivo Central, visando compreender como essa diversidade pode contribuir para o desempenho do trabalho em equipe no ambiente organizacional. Como objetivos específicos: aprofundar o estudo da inteligência emocional e dos quatro temperamentos humano; analisar de que forma a inteligência emocional pode impactar o desempenho e a dinâmica no trabalho em equipe; identificar os temperamentos predominantes entre os agentes públicos do Arquivo Central.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa seguiu a tipologia proposta por Vergara (2017), que organiza as pesquisas com base em seus objetivos e métodos. No que diz respeito aos objetivos, a presente pesquisa é classificada como descritiva. Quanto ao método, foi adotado um estudo de caso. O procedimento adotado envolveu uma revisão bibliográfica abrangente, para reunir o referencial teórico necessário para compreender a inteligência emocional e a correlação dos quatro temperamentos da pessoa humana.

A pesquisa tem como campo empírico escolhido o Arquivo Central (ACE) estabelecido como órgão suplementar da UFPB. Os sujeitos da pesquisa são os Agentes Públicos do ACE, composto por 28 servidores, incluindo a pesquisadora. A equipe é composta por 7 Arquivistas, 5 Técnicos de Arquivo, 9 Assistentes Administrativos, 1 Auxiliar Administrativo, 4 bolsistas e 1 estagiário.

Quanto à coleta de dados, foi utilizado um questionário elaborado pela autora, composto por perguntas abertas e fechadas, desenvolvido na plataforma Google Forms. A análise dos dados foi realizada por meio de uma abordagem combinada, utilizando métodos qualitativos e quantitativos.

No aspecto quantitativo, os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, aplicado aos servidores. As questões de múltipla escolha e a escala de Likert permitiram avaliar a percepção dos servidores sobre a aplicação da IE no ambiente de trabalho, bem como a relevância de compreender o temperamento dos colegas de equipe, além de quantificar os temperamentos presentes no ACE. No aspecto qualitativo, o estudo investigou as respostas abertas dos participantes, que compartilharam suas percepções sobre como a inteligência emocional impacta seu cotidiano no ambiente de trabalho e de que maneira o conhecimento de seu próprio temperamento, bem como o dos colegas, pode contribuir para aprimorar as relações interpessoais no ambiente profissional. Ao integrar os resultados das abordagens qualitativa e quantitativa, foi possível obter uma visão holística sobre o conhecimento dos servidores acerca do tema proposto.

3. DESENVOLVIMENTO

A inteligência emocional (IE) e a teoria dos quatro temperamentos são conceitos que, quando integrados, oferecem uma visão abrangente sobre o comportamento humano no contexto pessoal e organizacional. A IE, popularizada por Daniel Goleman (2010), destaca a habilidade de reconhecer, entender e gerenciar emoções, tanto próprias quanto alheias. Seus pilares – autoconsciência, autogestão, empatia, consciência social e habilidades interpessoais – são fundamentais para aprimorar relacionamentos e o desempenho no trabalho.

3.1 Correlação entre Inteligência Emocional e os Quatro Temperamentos no Contexto Organizacional

A qualidade do clima organizacional é essencial para o sucesso de uma empresa, pois influencia diretamente a produtividade, a satisfação dos colaboradores e a eficácia das equipes.

Segundo Chiavenato (2004), o clima é moldado pelas interações entre as pessoas e alinhado aos valores e necessidades dos indivíduos, podendo ser positivo ou negativo. Nesse cenário, a Inteligência Emocional (IE) e os temperamentos têm papel central. A IE, conforme Goleman (2010), contribui para a gestão das emoções e melhora as relações no ambiente de trabalho, enquanto os temperamentos influenciam as reações dos indivíduos em situações de pressão, colaboração e liderança.

Estudos contemporâneos corroboram essas relações entre IE e temperamento. Por exemplo, Petrides e Furnham (2001) introduzem o conceito de traços de IE, que destacam diferenças individuais na expressão emocional, muitas vezes influenciadas por traços de personalidade ou temperamento. Em um estudo sobre liderança, Cherniss (2000) demonstra que a combinação de habilidades emocionais e traços temperamentais impacta diretamente a qualidade das decisões e o sucesso em ambientes organizacionais.

As correlações entre os componentes da inteligência emocional e os traços de cada temperamento mostram que a tomada de decisão pode ser aprimorada com o desenvolvimento das competências emocionais. O autoconhecimento é a chave para identificar como o temperamento influencia os padrões emocionais e comportamentais, enquanto a gestão emocional permite superar limitações e maximizar pontos fortes. Assim, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, a integração entre IE e temperamento pode levar a escolhas mais eficazes e adaptativas.

3.2 O uso dos cinco pilares da Inteligência Emocional no contexto dos quatro temperamentos no ambiente de trabalho

A integração dos cinco pilares da inteligência emocional — autoconhecimento, autocontrole, empatia, motivação e habilidades sociais — com os quatro temperamentos (colérico, melancólico, sanguíneo e fleumático) no ambiente de trabalho permite adaptar estratégias emocionais às particularidades de cada perfil. Segundo Barbosa (2023), essa combinação favorece a compreensão dos comportamentos, das reações emocionais e das interações entre os diferentes temperamentos. Com isso, é possível desenvolver abordagens personalizadas que fortalecem o autocontrole, a empatia e a colaboração, resultando em um ambiente mais equilibrado, produtivo e emocionalmente inteligente, além de promover uma cultura organizacional inclusiva e adaptável aos desafios.

No ambiente de trabalho, os conceitos dos temperamentos e da inteligência emocional podem ser combinados para promover um melhor desempenho e relações interpessoais mais eficazes. Cada temperamento pode aplicar os cinco pilares da inteligência emocional de forma única. Essa integração

da inteligência emocional com os temperamentos promove um ambiente de trabalho mais equilibrado, produtivo e harmonioso, onde as diferenças individuais são respeitadas e potencializadas.

3.3 Estudos e Exemplos Práticos

Cada temperamento tem suas próprias características emocionais e comportamentais, o que afeta como os indivíduos percebem, expressam e regulam suas emoções, bem como interagem uns com os outros. Compreender essa relação entre temperamento e Inteligência Emocional permite que indivíduos e organizações desenvolvam estratégias personalizadas para aprimorar a comunicação, a resolução de conflitos e o trabalho em equipe. Investir no autoconhecimento e na aplicação prática da IE, considerando os diferentes perfis temperamentais, pode resultar em ambientes profissionais mais equilibrados, produtivos e colaborativos.

Salovey e Mayer (1990) introduziram a inteligência emocional como a capacidade de monitorar as emoções próprias e alheias, distinguindo-as e usando essas informações para orientar ações e decisões. Os autores argumentam que certos traços temperamentais como a impulsividade (frequente em sanguíneos) ou a introspecção (comum em melancólicos), podem influenciar diretamente como a IE é utilizada. Por exemplo: Sanguíneos com alta IE podem usar seu entusiasmo para motivar equipes, mas precisam trabalhar o autocontrole para evitar decisões precipitadas. Melancólicos com IE desenvolvida podem usar sua autoconsciência para melhorar o planejamento e evitar ruminações negativas. Ao reconhecer como os traços temperamentais interagem com a inteligência emocional, é possível adotar estratégias personalizadas para o desenvolvimento de cada perfil.

Após analisar os estudos realizados por diversos pesquisadores e desenvolver conceitos teóricos acerca da inteligência emocional (IE) e dos quatro temperamentos da personalidade humana, ficou evidente que cada temperamento possui características distintas e pontos fortes específicos. Além disso, a gestão eficaz da IE dentro de uma organização tem um papel crucial no aprimoramento dos profissionais, ajustando suas competências de acordo com seu temperamento. Ao identificar as forças de cada perfil, é possível potencializá-las, enquanto os pontos fracos podem ser trabalhados de maneira estratégica para promover um desenvolvimento contínuo, como ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1: Exemplos Práticos da Correlação da IE e os Temperamentos

Temperamento	Característica	Correlação com a IE
Colérico	Coléricos por serem proativos, ambiciosos e focados em resultados, tomando decisões rápidas e buscando metas com grande impulso tem habilidades para ser um líder. Porém, podem ser impacientes e se frustrar diante de demora ou resistência.	O autocontrole emocional, a capacidade de gerenciar nossas emoções e usá-las de forma construtiva, é uma habilidade essencial para líderes. Para quem tem temperamento colérico, a IE pode ajudar a garantir que as emoções não se tornem um obstáculo ao sucesso.
Melancólico	Pessoas com temperamento melancólico são detalhistas, analíticas e perfeccionistas, mas sua autocritica pode gerar paralisia decisional e estresse, apesar de sua habilidade em tarefas que exigem precisão.	Entender nossas emoções e seu impacto no comportamento é essencial para gerenciar o estresse. Para melancólicos, o desenvolvimento da Inteligência Emocional pode ajudar a aliviar a pressão interna e adotar uma abordagem mais equilibrada no trabalho.
Sanguíneo	Sanguíneos são extrovertidos, otimistas e sociáveis, com facilidade para se relacionar, mas podem ser dispersos e ter dificuldades em manter o foco e concluir tarefas.	Pessoas com habilidades sociais desenvolvidas influenciam e inspiram os outros, o que é essencial em qualquer organização. Para um sanguíneo, isso envolve usar sua energia para criar um ambiente colaborativo, sem perder a disciplina para concluir tarefas.
Fleumático	Fleumáticos são calmos, equilibrados e confiáveis, excelente em ambientes que exigem paciência. Contudo, podem ser passivos, resistentes a mudanças e ter dificuldades em se afirmar ou tomar decisões rápidas.	Empatia vai além de ouvir, envolve entender as necessidades e emoções dos outros para melhorar a colaboração. Para fleumáticos, a Inteligência Emocional pode ajudar a canalizar a empatia em ações mais assertivas e decisivas.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

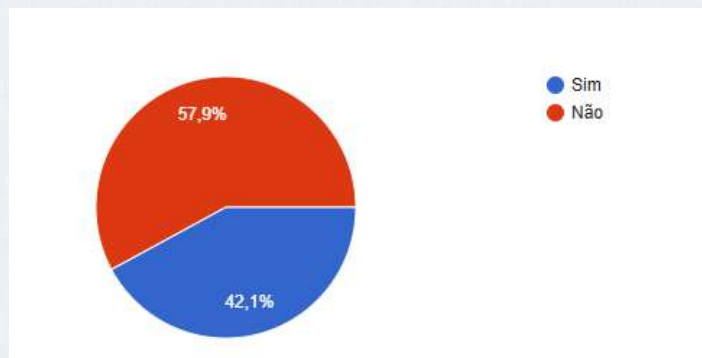
3.4 Análise de Resultados

Este capítulo apresenta os resultados da aplicação da inteligência emocional em relação aos quatro temperamentos no ambiente organizacional, com foco nos agentes públicos do Arquivo Central. Os dados foram coletados por meio de um questionário no Google Forms, composto por 20

perguntas (18 de múltipla escolha e 2 abertas). Dos 28 colaboradores da equipe, 19 responderam ao questionário. Alguns colaboradores não participaram da pesquisa por estarem de férias, licenciados ou por opção. Por questões organizacionais, o termo de consentimento foi incluído no início do questionário, com a opção de adesão. Todos os que responderam aceitaram participar, marcando "SIM" no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O questionário foi utilizado para analisar dados com base nas variáveis da pesquisa, considerando o perfil dos agentes públicos do Arquivo Central, como gênero, faixa etária, tempo de serviço e cargo atual. Também foram investigados aspectos relacionados à identificação do temperamento, comportamentos, adaptação, desafios no trabalho, reconhecimento das emoções, desempenho, gestão das emoções dos colegas, reações a conflitos, aplicação da IE no ambiente de trabalho e a relação entre IE e temperamentos. Por fim, analisou-se a influência da IE nas relações interpessoais e como os temperamentos contribuem para esse processo.

No que se refere a identificação do temperamento, a pesquisa mostrou que 57,9% dos participantes conseguem identificar seu próprio temperamento, enquanto 42,1% não conseguem. Esse cenário aponta uma oportunidade para a organização promover treinamentos sobre inteligência emocional, com foco no reconhecimento e desenvolvimento dos diferentes temperamentos. O desconhecimento do próprio perfil pode dificultar a adaptação em equipe, a resolução de conflitos e o uso eficaz das habilidades emocionais no ambiente de trabalho. (Gráfico 1).

Gráfico 1: Você consegue identificar o seu temperamento?

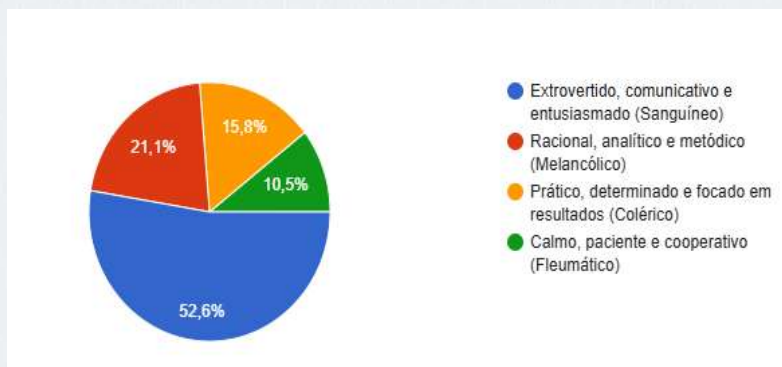


Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Na pergunta seguinte, apresentada no gráfico 2, “como você se descreveria em termos de comportamento no ambiente de trabalho? O temperamento sanguíneo foi o mais citado (52,6%),

sugerindo boa interação social na equipe. Melancólico (21,1%) e colérico (15,8%) tiveram menor presença, e o fleumático (10,5%) foi o menos citado, indicando poucos perfis conciliadores.

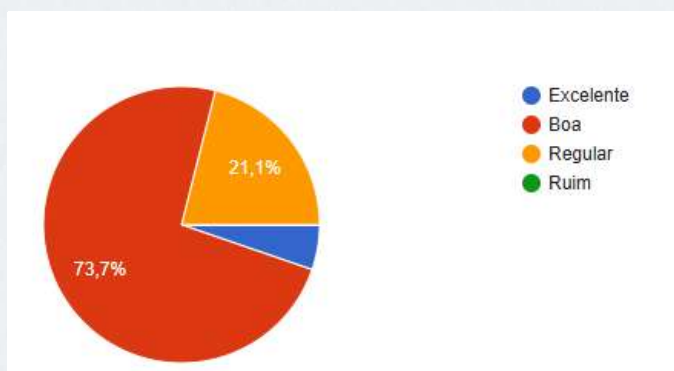
Gráfico 2: Como você se descreveria em termos de comportamento no ambiente de trabalho?



Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Com relação a capacidade de reconhecer e regular suas emoções no ambiente de trabalho, a maioria dos participantes (73,7%) avalia positivamente sua capacidade de reconhecer e regular emoções, indicando bom nível de autoconhecimento. Porém, 21,1% consideram essa habilidade apenas regular, apontando necessidade de aprimoramento. Apenas 5,3% se veem com capacidade excelente, revelando que poucos possuem inteligência emocional altamente desenvolvida. (Gráfico 3).

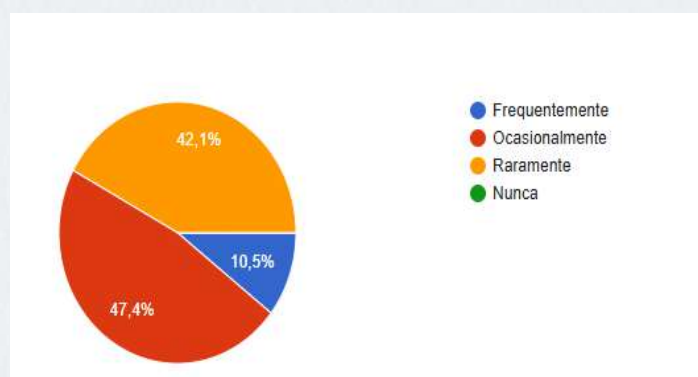
Gráfico 3: Como você avalia sua capacidade de reconhecer e regular suas emoções no ambiente organizacional?



Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Com relação a pergunta, com que frequência você sente que suas emoções afetam seu desempenho no trabalho, A maioria dos participantes relatou que as emoções afetam ocasionalmente (47,4%) ou raramente (42,1%) seu desempenho, indicando bom controle emocional. Apenas 10,5% afirmaram sentir esse impacto com frequência, o que sugere que, no geral, as emoções não interferem significativamente no desempenho profissional, o que indica que a maioria dos colaboradores tem uma boa capacidade de controlar suas emoções no ambiente de trabalho. (Gráfico 4).

Gráfico 4: Com que frequência você sente que suas emoções afetam seu desempenho no trabalho?



Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Outra faceta crucial da pesquisa envolveu uma análise questionando aos participantes se a inteligência emocional deveria ser mais trabalhada no ambiente organizacional, a pesquisa revelou que 100% dos participantes acreditam que a inteligência emocional deve ser mais trabalhada no ambiente organizacional. Esse consenso reforça a importância do desenvolvimento emocional para o bem-estar e desempenho da equipe, destacando a necessidade de investimentos em treinamentos e programas voltados à IE. (Gráfico 5).

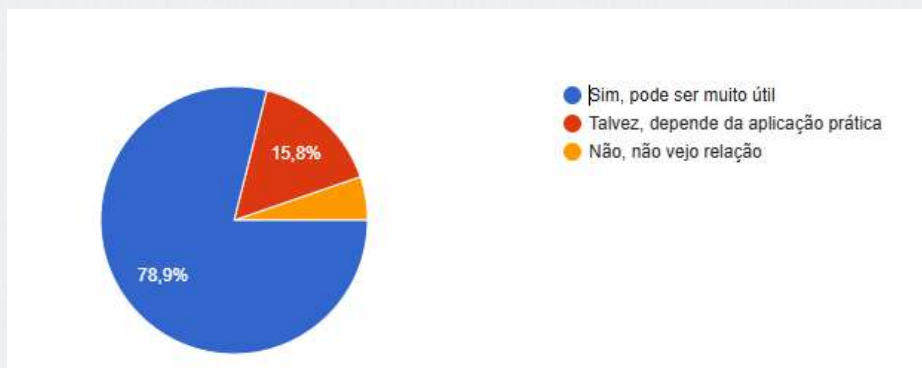
Gráfico 5: Na sua opinião, a inteligência emocional deveria ser mais trabalhada no ambiente organizacional?



Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Conforme demonstrado no gráfico 6 abaixo, a análise dos resultados da pesquisa sobre inteligência emocional no trabalho revela que a maioria dos participantes (78,9%) acredita que o conhecimento sobre os quatro temperamentos é muito útil para melhorar as relações interpessoais no trabalho, destacando a importância do autoconhecimento e da compreensão mútua. Outros 15,8% demonstraram cautela, afirmando que a utilidade depende da aplicação prática. Apenas 5,3% não veem relação entre os temperamentos e as relações no ambiente profissional, possivelmente por desconhecimento ou visão mais tradicional.

Gráfico 6: Você acredita que o conhecimento sobre os quatro temperamentos pode ajudar a melhorar as relações interpessoais no trabalho?

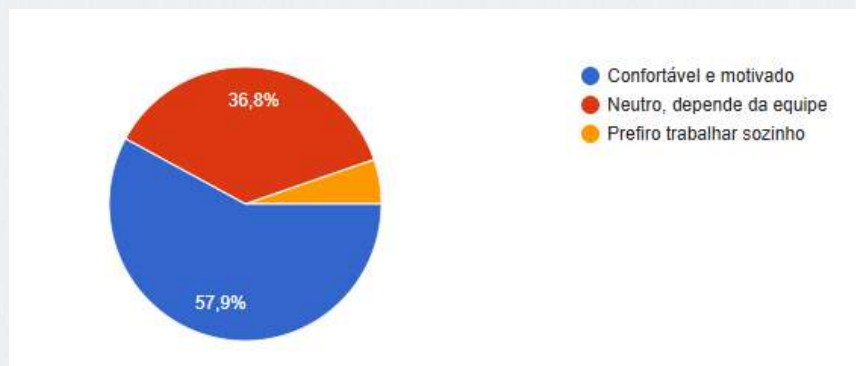


Fonte: dados da pesquisa, 2025.

No que se refere ao trabalhar em equipe os dados mostraram que a maioria dos participantes (57,9%) se sente motivada ao trabalhar em equipe, indicando um ambiente colaborativo. Já 36,8% afirmam que a experiência depende do grupo, mostrando a influência do clima organizacional.

Apenas 5,3% preferem trabalhar sozinhos, sugerindo a importância de considerar diferentes perfis na equipe. (Gráfico 7).

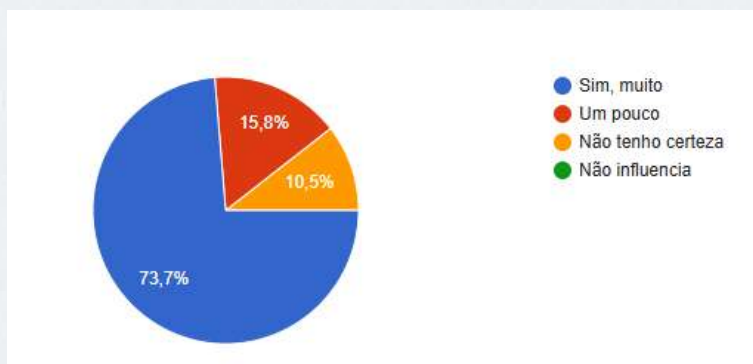
Gráfico 7: Como você se sente ao trabalhar em equipe?



Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Ao indagar aos participantes sobre a influência de sua própria inteligência emocional na colaboração com os colegas, os dados mostraram que maioria dos participantes (73,7%) reconhece que sua inteligência emocional influencia significativamente a colaboração com colegas, destacando a importância de habilidades como empatia e autocontrole. Outros 15,8% percebem essa influência apenas parcialmente, e 10,5% demonstram incerteza, indicando a necessidade de maior conscientização sobre o impacto das emoções nas relações profissionais. (Gráfico 8).

Gráfico 8: Você acredita que sua inteligência emocional influencia a forma como você colabora com os colegas?



Fonte: dados da pesquisa, 2025.

A pergunta seguinte do questionário revelou que os agentes públicos reconhecem a inteligência emocional como essencial para o sucesso no trabalho, destacando seu impacto positivo nas interações, decisões e resolução de desafios. Eles veem a IE como chave para um ambiente mais produtivo, saudável e colaborativo, reforçando sua importância como estratégia organizacional. A seguir, nas Figuras 1 e 2 são apresentadas algumas das percepções individuais dos servidores.

Figura 1: Como você percebe a influência da inteligência emocional no seu dia a dia no ambiente de trabalho?

A inteligência emocional influencia meu dia a dia no trabalho ao me ajudar a lidar com desafios de forma equilibrada, manter uma comunicação eficaz e fortalecer relações interpessoais. Ela permite gerenciar emoções, evitando reações impulsivas e promovendo um ambiente colaborativo. Além disso, auxilia na tomada de decisões mais conscientes e assertivas.

A inteligência emocional influencia meu dia a dia no trabalho de várias formas, especialmente na forma como interagir com as pessoas, gerar informações e responder a diferentes situações, como: ter empatia, autocontrole, adaptação e resiliência.

Ela é capaz de direcionar ações e atitudes. Manter o equilíbrio pode ser a chave para ter um ambiente de trabalho estável e saudável. Devemos respeitar os equilíbrios emocionais de cada colega de trabalho, mas não devemos tolerar excessos.

O emocional diz muito no ambiente de trabalho, pq muitas vezes não conseguimos produzir.

A inteligência emocional influencia na qualidade dos relacionamentos interpessoais, podendo alterar os resultados e desempenho da equipe.

Fonte: dados da pesquisa, 2025

Figura 2: Como você percebe a influência da inteligência emocional no seu dia a dia no ambiente de trabalho?

Já ocorreram situações, boas e ruins, causadas por todos os temperamentos. Algumas demandas necessitam da cooperação de todos, mas alguns temperamentos se chocam e geram atritos ou descontentamentos, atrapalhando os

Percebo que é fundamental no meu trabalho

A inteligência emocional possibilita uma maior compreensão do meio, do que as pessoas precisam e potencializa a percepção de que cada cabeça é um mundo particular, mas que precisam de viver em coletivo. Ajudando a evitar atritos desnecessário ou ponderar quando necessário intervir ou reagir a situações de conflito ou desconfortáveis.

Penso que precisamos estar emocionalmente bem para podermos desempenhar nossas atividades com presteza, pró atividade, clareza e, ao mesmo tempo, proporcionar um ambiente tranquilo entre os colegas. Daí, a influência da inteligência emocional na nossa rotina de trabalho.

Geralmente observando as relações e os comportamentos dos colegas e os meus também,

Através do comportamento e atitudes.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

A última pergunta do questionário teve como objetivo questionar como o conhecimento do próprio temperamento e o conhecimento do temperamento do colega de trabalho podem contribuir na relação interpessoal. A análise dos resultados, conforme demonstrado, na Figura 3 e 4 revelam que os participantes reconhecem a importância do autoconhecimento e do entendimento do temperamento dos colegas para melhorar a relação interpessoal no trabalho.

Figura 3: De que forma conhecer o seu temperamento e dos colegas pode contribuir para melhorar a relação interpessoal no ambiente de trabalho?

Conhecer o próprio temperamento e o dos colegas facilita a comunicação, promove empatia e reduz conflitos, fortalecendo a colaboração e o respeito no ambiente de trabalho.
Conhecer o próprio temperamento e o dos colegas pode melhorar significativamente a relação interpessoal no ambiente de trabalho, pois aprimora a empatia e o respeito, facilita a resolução de conflitos, promove um ambiente de trabalho mais harmônico, melhora o trabalho em Equipe e a comunicação.
A partir do conhecimento podemos entender e compreender o motivo de determinada ação ou atitude de uma colega. É possível trabalhar juntos para manter o equilíbrio no ambiente organizacional, com isso resultados positivos podem ser alcançados, a exemplo de melhores entregas de demandas e atendimento ao usuário.
Essencial saber do temperamento do colega para manter a paz e união
Conhecer o temperamento de cada colega de trabalho nos auxilia a saber como lidar com cada um nas mais diversas situações possíveis.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Figura 4: De que forma conhecer o seu temperamento e dos colegas pode contribuir para melhorar a relação interpessoal no ambiente de trabalho?

Conhecer e respeitar as individualidades melhorará não só a relação interpessoal, evitando mal entendidos e reclamações, mas fará com que se possa demandar e posicionar membros de equipe conforme temperamento e a atividade a desempenhar.
Pode prover melhorias em reuniões ou ideias para ter um melhor dialogo
Ajuda a entender melhor as reações e o potencializa a comunicação efetiva, apresenta a possibilidade de uma maior empatia sem o compromisso de esperar reciprocidade. Conhecendo o temperamento podemos ajudar a comunicação ou abordagem é uma informação que pode ajudar na interação.
No sentido de q ao entender o temperamento do colega , vc saberá lidar melhor com diversas situações q surgirem no âmbito de trabalho.
Baseado nesse conhecimento, posso saber como lidar com colegas em termos práticos. Assim, é possível mapear que tipo de interação pode ocorrer e os efeitos esperados de cada colega.
Através do diálogo, observações e saber ouvir.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Por fim, é perceptível a partir da pesquisa, que a relação entre inteligência emocional e os temperamentos no desempenho dos agentes públicos do Arquivo Central da UFPB é vista como uma contribuição significativa para a compreensão dos fatores que afetam tanto o desempenho individual quanto a dinâmica de grupo no ambiente organizacional.

O estudo reforça que a gestão emocional não só contribui para a redução de conflitos, mas também aumenta a produtividade e o bem-estar geral dos funcionários. Compreender as características emocionais e os temperamentos pode facilitar uma melhor adaptação do ambiente de trabalho às necessidades de cada indivíduo. O estudo destaca a importância de uma gestão emocional integrada e personalizada como ferramenta estratégica para otimizar o desempenho e a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a importância da inteligência emocional e da identificação dos temperamentos dos agentes públicos do Arquivo Central, destacando sua influência no desempenho do trabalho em equipe. Os resultados indicam que reconhecer os temperamentos contribui para o desenvolvimento de habilidades emocionais, como empatia, autoconsciência e autorregulação, essenciais para o sucesso profissional. Além disso, a inteligência emocional melhora a colaboração e a resolução de conflitos, promovendo um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo. O estudo destacou a importância de promover a inteligência emocional nas organizações, especialmente no setor público, onde a diversidade de temperamentos e a colaboração são essenciais para o sucesso. A pesquisa evidenciou seu impacto no trabalho em equipe, no recebimento de feedbacks e na gestão de desafios. Todos os participantes reconhecem sua relevância, ressaltando a necessidade de treinamentos para fortalecer essas habilidades.

Embora a inteligência emocional seja bem avaliada pela maioria dos participantes, ainda existem desafios na adaptação a mudanças e na resolução de conflitos. O desconhecimento sobre os quatro temperamentos aponta para a necessidade de capacitação, pois a maioria acredita que essa abordagem pode melhorar as relações interpessoais. Assim, treinamentos sobre inteligência emocional e temperamentos são essenciais para aprimorar interações e a gestão de conflitos.

A pesquisa revelou que a maioria dos participantes lida bem com desafios diários, adotando abordagens colaborativas ou estratégicas. No entanto, muitos precisam de mais tempo para se adaptar a mudanças, indicando a necessidade de maior flexibilidade emocional. Embora o reconhecimento e a regulação das emoções sejam bem avaliados, há oportunidades de aprimoramento na aplicação prática da inteligência emocional no ambiente de trabalho. O consenso sobre a necessidade de fortalecer a inteligência emocional na organização reflete uma crescente conscientização sobre sua importância. Investir no desenvolvimento dessas habilidades pode promover um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e produtivo, melhorando a comunicação, a resolução de conflitos e a tomada de decisões.

Por fim, os dados indicam que, apesar dos avanços na inteligência emocional da equipe, é fundamental que a organização adote uma abordagem mais estruturada para seu desenvolvimento. Capacitações voltadas para autoconhecimento, regulação emocional, empatia e gestão de conflitos podem aprimorar as interações interpessoais e contribuir para um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente, beneficiando tanto o crescimento individual quanto o coletivo. Diante do exposto, este estudo é um ponto de partida para aprofundar a compreensão da inteligência emocional e dos temperamentos no setor público. Ampliar a pesquisa sobre a influência dos temperamentos na formação de equipes e o impacto de capacitações pode levar a práticas organizacionais mais eficazes, melhorando o desempenho dos servidores e os resultados institucionais.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barbosa, A. (2023). Inteligência emocional adaptada: Desenvolvendo as habilidades dos quatro temperamentos. Ebook. Editora Adi Barbosa.

Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence: What it is and why it matters. Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228359323_Emotional_intelligence_What_it_is_and_why_it_matters. Acesso em: 01 de fevereiro de 2025.

Chiavenato, I. (2004). Introdução à Teoria Geral Da Administração Compact. Elsevier Brasil. Disponível em: <https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2025.

Goleman, D. (2010). Inteligência emocional, Editorial Kairós. ProQuest Ebook Central. Disponível em: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/miamimust-ebooks/detail.action?docID=678707>. Acesso em: 24 de janeiro de 2025.

Marsili, Í. (2018). Os 4 temperamentos na educação dos filhos (1ª ed.). Editora Kíron.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with. Disponível em: [https://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/EJP%20\(2001\)%20-%20T_EI.pdf](https://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/EJP%20(2001)%20-%20T_EI.pdf). Acesso: 11 de janeiro de 2025.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>. Acesso: 29 de janeiro de 2025.

Vergara, S. C. (2017). Projetos e relatórios de pesquisa em administração (16ª ed.). São Paulo. Editora Atlas.



A inteligência emocional do líder e suas influências no desenvolvimento da organização

(Este artigo impacta a ODS 3. Saúde e Bem-Estar. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.)

Ediran Amaral Dias¹

Marina Arient Angelocci²



RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar como a inteligência emocional influencia líderes e colaboradores promovendo o crescimento da organização. Realizou-se pesquisa bibliográfica e estudo de caso na microempresa Studio Viviane Dias, que presta serviço de condicionamento físico no município de Pimenta Bueno/RO. As ferramentas utilizadas na intervenção têm base nas Constelações Sistêmicas Organizacionais, além de meditações, música, dança e desenvolvimento de mentalidade de crescimento. Contribuiu-se, assim com o desenvolvimento da inteligência emocional, partindo da identificação dos conflitos para a resolução real de forma sistêmica e integrativa, com olhar voltado para as questões individuais que influenciam as coletivas e promovendo uma relação de autonomia da liderança para seus liderados.

Palavras-chave

Inteligência emocional. Liderança. Organizações.

ABSTRACT

This research aims to analyze how emotional intelligence influences leaders and employees, promoting the organization's growth. Bibliographical research and a case study were carried out at the microcompany Studio Viviane Dias, which provides physical conditioning services in the municipality of Pimenta Bueno/RO. The tools used in the intervention are based on Organizational Systemic Constellations, in addition to meditations, music, dance and development of a growth mindset. It thus contributes to the development of emotional intelligence, starting from the identification of conflicts for real resolution in a systemic and integrative way, with a focus on individual issues that influence collective issues and promoting a relationship of leadership autonomy for those led.

Key words

Emotional intelligence. Leadership. Organizations.

1. Mestre em Administração pela MUST University. Especialização em Mídias na Educação pela Universidade Federal de Rondônia. Graduação em Pedagogia pela Universidade Norte do Paraná. said.larama@gmail.com

2. Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho. Graduação em Letras pela Universidade Nove de Julho. marina.angelocci@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A Inteligência Emocional (IE) tem ganhado destaque dentro das organizações que começam a identificar que o capital humano tem grande poder e influência no crescimento no mundo globalizado e competitivo. Líderes e colaboradores são peças fundamentais nesse processo, pois são eles que movimentam os aspectos criativos e inovadores, tendo em vista a crescente substituição da mão de obra repetitiva por inteligência artificial.

Sendo assim, faz-se necessário investir em pesquisa sobre liderança e inteligência emocional com aplicabilidade em organizações, a fim de contribuir com as resoluções de tais questões.

Nesta pesquisa busca-se conhecer os desafios que os líderes encontram no processo de desenvolvimento da inteligência emocional e entender a autorresponsabilidade no processo; verificar como as organizações podem auxiliar seus líderes a desenvolver a inteligência emocional; analisar a influência da liderança na produtividade dos demais colaboradores.

2. METODOLOGIA

Para isso, na metodologia utilizada, além de apresentação dos diversos ângulos teóricos acerca da liderança e inteligência emocional, foi realizado um estudo de caso com o Studio Viviane Dias que presta serviço de condicionamento físico no Município de Pimenta Bueno/RO, com base nas Constelações Sistêmicas Organizacionais e analisados dados de forma qualitativa por meio de questionário.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Inteligência Emocional nas Organizações e Liderança

No cenário organizacional, as emoções são úteis aos gestores em relação aos seus colaboradores, permitindo a identificação com facilidade de comportamentos negativos no ambiente de trabalho e reconduzindo-os com mais assertividade por meio de ações colaborativas (Laranjeira et al, 2023).

A inteligência emocional possui características como a autoconsciência, a autogestão, a empatia, a habilidade social (Goleman, 2015). Para a liderança são considerados dois aspectos importantes: o QI (quociente de inteligência) e o QE (quociente emocional). O QI está relacionado as habilidades

técnicas e lida com as questões complexas das profissões, mas é o QE que tornam os profissionais excelentes líderes, com maior capacidade produtiva e desempenho excepcional. Nesse sentido as habilidades de inteligência emocional ganham duas vezes mais importância dentro das organizações e as duas habilidades juntas constituem um conjunto de liderança forte. (Goleman, 2015). Há diferentes perfis de líderes e cada um com habilidade para lidar com uma situação específica em uma organização. Esses perfis não são mutuamente exclusivos, e líderes eficazes muitas vezes incorporam elementos de vários estilos de liderança, adaptando-se às necessidades específicas de cada situação. O sucesso de um líder está geralmente relacionado à sua capacidade de se adaptar e evoluir em resposta às circunstâncias. E o conjunto dessas características são chamadas inteligência emocional (Goleman, 2015).

Em uma análise comparativa de gêneros, as mulheres destacam-se relativamente aos homens, pois apresentam características comportamentais natas, que vão de encontro com as necessidades da inteligência emocional, dentre as quais se destacam estão a empatia, a flexibilidade e a sensibilidade (Tomazela, 2018).

É inegável que uma boa liderança não se faz apenas com treinamentos e formações técnicas, mas ser um bom líder está relacionado com o desenvolvimento de habilidades humanas integradas para a gestão de conflitos e resolução de questões planejadas e inesperadas que surgem com a demanda interna e externa relacionada às empresas. O bom líder é sempre convidado a ser líder de si mesmo primeiro, na gestão de suas emoções e a partir disso expandir para os seus liderados.

Do ponto de vista sistêmico, as organizações são vistas como sistemas complexos e inter-relacionados, nos quais os diversos componentes estão interconectados e interagem entre si para alcançar objetivos comuns. (Hellinger, 2014).

Em linhas gerais, dentre os elementos de uma organização estão as pessoas, a estrutura organizacional, a cultura organizacional, os processos operacionais, os recursos financeiros e materiais, os clientes e *stakeholders*, missão e objetivos, liderança e tomada de decisões, o ambiente externo (Venâncio, 2017).

O investimento em colaboradores retorna como aumento da capacidade produtiva e mantém a empresa ativa no cenário competitivo (Dias, 2023). Essa troca equilibra a relação entre patrões e empregados, dentro de um contexto sistêmico (Grochowiak & Castella, 2017). Há a disponibilidade de muitos métodos que podem desenvolver as pessoas dentro das organizações por meio de técnicas específicas para este fim, além das que desenvolvem habilidades pessoais indispensáveis para execução do trabalho dentro da organização (Lira, 2019).

Porém, dentre os diversos métodos existentes de desenvolvimento humano, destaca-se neste

trabalho a Constelação Sistêmica Organizacional. Assim como o direito sistêmico vem se destacando na resolução de conflitos com métodos não judiciais, é possível também a aplicação no cenário empresarial (Maciel & Pereira, 2020).

3.2 A Constelação Sistêmica e seus elementos

A Constelação Sistêmica pode ser definida de duas formas, sendo umas delas como uma terapia breve, por possuir em sua técnica o trabalho com representações e imagens e está voltada para as soluções e também como a aplicação prática filosófica com base nas leis sistêmicas, conhecidas como ordens do amor, elencadas por Bert Hellinger, pedagogo, filósofo e terapeuta (Vieira, 2020). Ela é abrangente podendo ser aplicada em vários sistemas, dentre eles o familiar e o organizacional (Paula et al, 2020).

As constelações sistêmicas representam o padrão de relacionamento de um sistema, revelando as dinâmicas ocultas dessas inter-relações, contribuindo para que os indivíduos fiquem mais conscientes e tenham um novo olhar sobre a questão conflituosa. (Scholtens et al, 2021). Vai além de um método terapêutico, se torna uma ajuda para a vida (Hellinger, 2020). Na atualidade utiliza-se o método para diagnóstico, consultoria e desenvolvimento das organizações (Said & Teixeira, 2022).

São elementos da Constelação Sistêmica Familiar que são a base para a Organizacional: a) campo morfogenético ou campo da morfogênese; b) a questão a ser solucionada; c) a imagem inicial e a imagem final; d) os representantes; e) os níveis de consciência ou leis sistêmicas; f) as frases de cura; g) o constelador ou facilitador; (Schneider, 2007).

Vale destacar as três leis sistêmicas que são a base da constelação e por meio das quais a questão é analisada. São elas: a) O Pertencimento que significa estar em unidade com os demais membros sendo acolhidos e respeitados (Schneider, 2007); b) A Ordem que se refere à hierarquia ou à posição que se assume na convivência confiável. Em regra geral, quem veio antes é maior do que quem veio depois, o chefe é maior que o empregado (Schneider, 2007); c) O Equilíbrio refere-se ao respeito à justiça nos grupos, entre o dar e o receber e à percepção entre os direitos e deveres (Hellinger, 2007).

4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Criada em 16 de abril de 2021, a microempresa Studio Viviane Dias, possui área de atuação em saúde e estética, tendo como atividade principal as atividades de condicionamento físico, estando localizada no município de Pimenta Bueno, Estado de Rondônia. A empresa conta, no atual período, com 04 (quatro) colaboradoras em seu quadro de funcionários, sendo 100% de mulheres entre colaboradoras e liderança.

O trabalho de intervenção foi feito com uma técnica principal, a Constelação Sistêmica Organizacional, conforme conceitos já citados anteriormente. Também foram utilizadas técnicas auxiliares como a meditação, a música e a dança.

A meditação é uma técnica de concentração que ao ser praticada tem a capacidade de promover relaxamento e aumentar a potência do cérebro (Moraes, 2019). Ela é benéfica para a saúde, pois ameniza a depressão, diminui o estresse, melhora a memória, a qualidade do sono e da cognição, diminui a ansiedade, fadiga e raiva, aumentando assim o bem-estar (Souza & Silva, 2021). A saúde mental, por sua vez, torna-se mundialmente uma preocupação econômica e a meditação passa a ser utilizada como prática de autocuidado, gerando interesse em empresas, instituições da área de saúde e em consequência a mídia (Moraes, 2019). Teve adesão de grandes empresas da área de informática como Google e Facebook, que incluíram a meditação como política de bem-estar para seus colaboradores (Pickert, 2014). A meditação tem reconhecimento científico e isso contribui consideravelmente para a aceitação da mesma como prática cultural secular (Moraes, 2019).

A dança é uma manifestação corporal primitiva exercida por meio de movimentos, utilizada atualmente para socialização, promoção de saúde mental e física, promovendo mudanças no ser. (Machado & Menezes, 2020). A dança com uso terapêutico é promotora de benefícios integrativos relacionados a emoção, a socialização, a cognição e física, que resulta em bem-estar e saúde para o indivíduo praticante (Seewald, 2023).

A música é uma forma de manifestação cultural e artística, considerando tempo, lugar e grupo social. Ela tem base na subjetividade, no envolvimento lúdico e em características da arte (Muszkat, 2019). Ela tem a capacidade de promover alterações cognitivas e fisiológicas nos indivíduos, como: controle do estresse e ansiedade, liberação das emoções, melhoria no humor e inclusão social (Silva et al, 2022).

Primeira Intervenção – as questões identificadas a serem solucionadas nesta etapa foram:

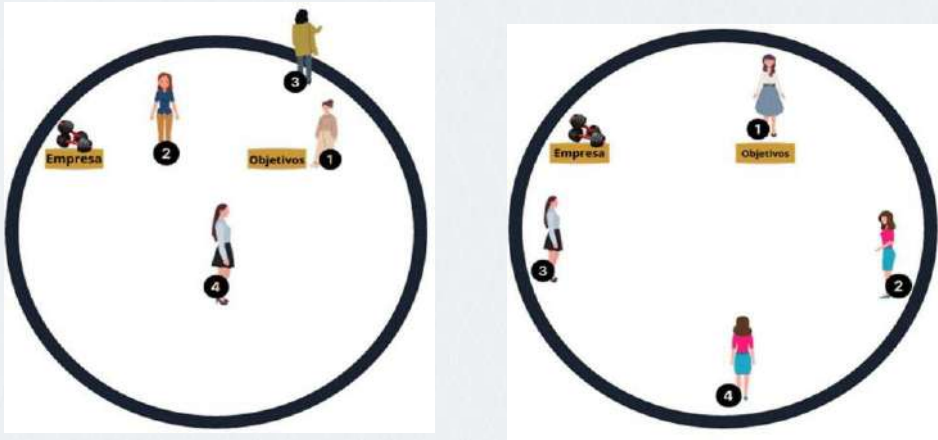
a) a desconexão das colaboradoras com os objetivos da empresa; b) a falta de concentração durante a execução do trabalho; c) conflitos no trabalho em equipe.

Para iniciar a solução da questão ‘a’ orientou-se a expor no ambiente de trabalho os objetivos, a missão e os valores da empresa de forma que ficassem visíveis para colaboradoras, clientes e visitantes. Esse ato atende a parte do planejamento estratégico da empresa, o direcionamento para a empresa, onde a missão atende ao propósito atual, a visão estabelece a visão futura e os valores determinam os princípios que norteiam a organização (Guerreiro & Souza, 2015).

Para trabalhar as questões ‘a’ e ‘b’, aplicou-se a prática de constelação organizacional com o tema ‘O que te impede de olhar para a empresa e o seu objetivo?’ Iniciou-se a constelação com a líder e

proprietária da empresa distribuindo duas âncoras no campo, sendo: 1. Empresa Studio Viviane Dias; 2. Objetivos da empresa. Em seguida, solicitou-se que todas, uma por uma, se posicionassem no campo e a imagem inicial foi essa exposta na Figura 1. A Figura 2 ao lado é imagem final após a solução proporcionada pela constelação.

Figura 1 Figura 2



Fonte: Elaborada pela autora

No quadro 1, a seguir, constam as informações relevantes durante a constelação, os movimentos que foram feitos e a solução possível para o momento:

Quadro 1 – Informações relevantes da CSO

Identificação da Colaboradora Por Ordem de Intervenção	Leitura do Campo	Processo de Solução	Resultado Final Obtido

Colaboradora 3	Ela vira as costas para a empresa quase fora do campo. Isso significa que não pertence à empresa. Relata não sentir nada, mas que vem pensamentos de situações do seu passado, dos desafios enfrentados durante a vida e de palavras de desencorajamento que havia ouvido de relações afetivas e profissionais anteriores.	Ao se pronunciar as frases de cura ou solução, apresentou forte emoção e foi tomando consciência dos motivos que a impediam de desenvolver o seu trabalho com mais eficiência, fazendo o compromisso necessário para que pudesse se desvincular das dinâmicas anteriores e pertencer de fato ao Studio.	Virou-se para o campo e posicionou-se ao lado da empresa. Ou seja, conseguiu olhar para a empresa e se sentir pertencente a ela. Disse que ali se sentia melhor que antes.
Colaboradora 2	Ela encontra-se entre os objetivos da empresa e a própria empresa. Isso indica falta de clareza em relação à sua função, bem como em relação à empresa e seus objetivos. Relata estar com tremores e sudorese nas mãos, além de um peso no seu corpo que a prendia ao chão.	Identifica-se emaranhamento com a linhagem e/ou ancestralidade paterna. A solução para a questão foram frases sistêmicas no sentido de deixar com os ancestrais as suas dificuldades e o compromisso de ter sucesso profissional, se colocando em posição de reverência profunda para toda a sua ancestralidade.	Após esses movimentos, relata ausência dos tremores e sudorese nas mãos e que se sentia bem. Ela busca nova posição no campo e se coloca em um lugar no círculo em volta do campo, relatando que fica bem nesse novo lugar.

Colaboradora 4	A posição dela no campo informa que ela não olha para a empresa e seu objetivo e nem se conecta com eles. Ela olha para algo fora do campo. Relata a presença de tremores nas mãos. Em seguida ela caminha para fora do campo.	Em meio a emoção (lágrimas), reconheceu a sua identificação com a cultura familiar de que a mulher se responsabilizava apenas pelos trabalhos domésticos e educação dos filhos. Frases de cura para deixar com as ancestrais o que eram delas e pedido de benção para o trabalho externo, bem como reverência profunda para a linhagem materna.	O tremor nas mãos desaparece. Ela se vira para o campo e toma nova posição em relação a empresa. Relata se sentir bem nesse novo lugar.
Colaboradora 1 Líder na empresa	Ela olha para a empresa e está com foco exclusivo nos objetivos que foram estabelecidos na criação	Ela toma consciência de que quando a sua equipe está no lugar certo para cada uma, ela fica bem.	Alterou seu posicionamento se colocando em frente aos objetivos, de forma que

	do Studio. Relata a sensação de peso nas mãos e que as mesmas estavam sendo atraídas para baixo em sentido ao chão.	Esse ficar bem da líder indica que as desordens e consequentes comportamentos das colaboradoras dentro da empresa que influenciavam o bom funcionamento da mesma em relação aos seus objetivos pode ser sanado com o novo posicionamento das colaboradoras.	tanto ela como a empresa passam a fazer parte do círculo já iniciado pelas demais colaboradoras.
--	---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora

Neste caso a constelação cumpriu o seu papel, pois redirecionou os olhares das colaboradoras e elas deram os passos necessários para o alinhamento com os objetivos da empresa.

Para solução da questão “c” utilizou-se a técnica da meditação voltada para a criança interior, logo após a constelação. No contexto sistêmico a criança interior refere-se as experiências vivenciadas pelo indivíduo até os 07 anos de idade, sejam negativas ou positivas, que ficam registradas no subconsciente e refletem nas experiências do indivíduo adulto. É uma parte inconsciente da mente do ser humano, onde estão registradas as necessidades que não foram atendidas, as emoções que foram reprimidas na infância, a intuição, a criatividade e a capacidade de brincar. Essas questões são geradas dentro da família de origem que marcam de forma única e intransferível e embora não há como fugir delas, é possível compreendê-las e utilizá-las para o crescimento e a mudança (Martini, 2016).

A meditação ocorreu por meio de uma história onde individualmente se acolhe a criança interior sanando as necessidades de atenção e afeto e em seguida encontra-se com todas as outras colaboradoras, cada uma com sua criança em um parque de diversões. Brincam e se divertem juntas, bem como partilham as suas emoções. São convidadas a voltarem para o momento presente, darem as mãos e a dançarem em círculo, criando unidade entre elas.

Vale ressaltar que as narrativas e/ou histórias auxiliam no sistema de cura do cérebro, pois o hipocampo consegue ressignificar uma memória interna do indivíduo, minimizando o seu potencial destrutivo e dando um sentido a ela, ou seja, transformando-a em história (Cogo, 2020). Em resumo,

toda resposta biológica do cérebro depende de como cada indivíduo conta a sua história para si mesmo. Isso influencia o comportamento social (Moura et al, 2023).

Assim, a história criada na meditação, a imagem que cada colaboradora fez da sua criança interior e a forma como interagiu com as demais colaboradoras tem influências curativas que podem se manifestar no comportamento durante o relacionamento umas com as outras dentro da empresa.

Segunda Intervenção – ocorreu um mês após a primeira intervenção, tempo necessário para a integração energética do trabalho sistêmico que foi realizado e orientado pela constelação sistêmica.

Nesta etapa foram utilizadas as técnicas de meditação e CSO. Na meditação proporcionou-se a conexão com a terra, buscando a conexão do ser humano com a sua origem, pois a palavra homem vem de húmus, que tem o significado de terra profunda. Assim, o ser humano é terra em diversos momentos, como: em consciência, em amor e em responsabilidade. E ele parte dessa conexão para se conectar com todo o restante do universo (Neto, 2020).

Dessa vez as questões a serem solucionadas foram: 1) a concentração e foco no cliente durante a prestação de serviço; 2) a identificação e resignificação de dinâmicas não saudáveis com base nas leis sistêmicas: pertencimento, ordem e equilíbrio.

Para a questão 1, relacionada ao cliente a imagem inicial foi conforme a Figura 3. Após a leitura de campo e frases de solução obteve-se a imagem final expressa na Figura 4 a seguir.

Figura 3

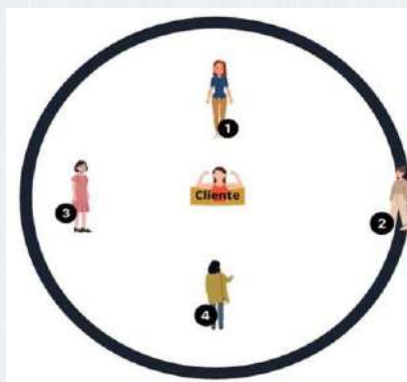
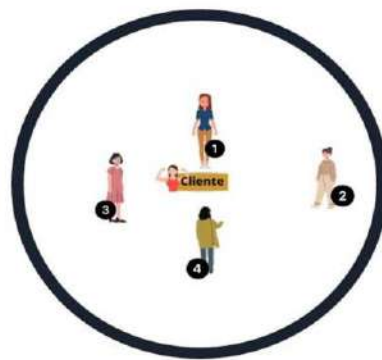


Figura 4



Fonte: Elaborada pela autora

Ao se fazer uma leitura do campo na Figura 3, observa-se que as colaboradoras olham para o cliente, no entanto apresentam um distanciamento dele e isso é refletido no dia-a-dia como uma dificuldade de interação com os mesmos, bem como de atender integralmente às suas necessidades.

Essa nova imagem na Figura 4, gerada com os reposicionamentos possíveis para cada uma das colaboradoras indica que elas se aproximam mais das necessidades dos clientes e agora possuem condições de prestar um serviço de mais qualidade.

A questão “2” está relacionada a identificação e ressignificação de dinâmicas não saudáveis com base nas leis sistêmicas: pertencimento, ordem, equilíbrio na relação colaboradora x empresa. Aqui o objetivo central é a identificação de quais dinâmicas estariam causando dificuldades funcionais e relacionais dentro da empresa. Para essa constelação utilizou-se um representante externo para o chefe.

A imagem inicial gerada foi essa conforme Figura 5; a Figura 6 representa o movimento que foi feito no campo; a Figura 7 é a imagem final, a solução possível no momento para a questão.

Figura 5

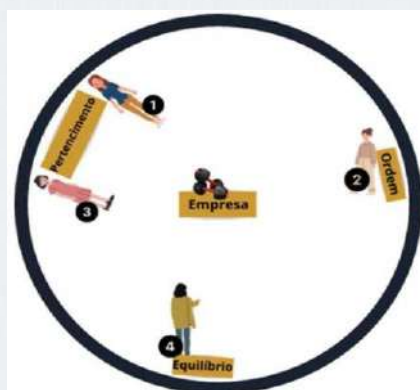


Figura 6

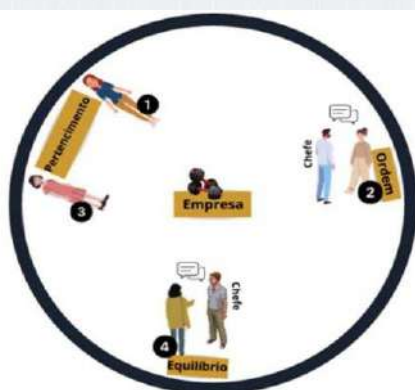
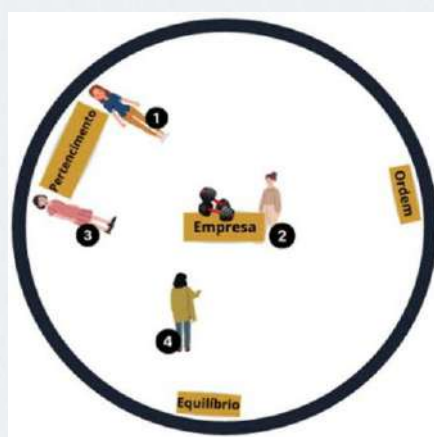


Figura 7



Fonte: Elaborada pela autora

No Quadro 2, a seguir constam as informações relevantes durante a constelação, os movimentos que foram feitos e a solução possível para o momento:

Quadro 2 - Informações relevantes da CSO

Identificação da colaboradora por ordem de intervenção	Leitura do Campo	Frases de Cura	Resultado Final Obtido
Colaboradora 2	Se posicionou na âncora que representava a palavra “Ordem”. Relata desconforto com a presença da ansiedade. Isso indica que há uma questão de ordem a ser trabalhada.	Chefe faz fala de valorização a empregada. Empregada faz fala de agradecimento ao trabalho e a empresa.	Relata o desaparecimento da ansiedade porém permanece no mesmo lugar. Em outro momento se movimenta no campo e se posiciona bem próxima à empresa.
Colaboradora 4	Se posicionou na palavra “Equilíbrio” indicando limitação no aspecto dar em relação ao receber.	Chefe da liberdade para a colaboradora se desenvolver na empresa. Ela faz esse compromisso e agradece.	Relata se sentir mais segura e muda de lugar no campo se aproximando mais do cliente.
Colaboradora 3	Se posicionou na palavra pertencimento e disse se sentir bem, que ali era o seu lugar.	Frases de agradecimento e confirmação de que poderia permanecer naquele lugar.	Relata se sentir bem. Permanece nesse lugar.
Colaboradora 1	Se posicionou na palavra pertencimento e disse se sentir bem, que era como se criasse raízes naquele lugar.	Frases de agradecimento e confirmação em relação a liderança da empresa.	Relata se sentir bem. Permanece nesse lugar.

Fonte: Elaborado pela autora

E por fim, realizou-se a dança dos ancestrais, dinâmica com o objetivo de integração e aceitação das diferenças entre as colaboradoras da empresa, além de compreensão de como elas compõem a empresa por um olhar sistêmico.

Assim explicou-se: a) a importância dos ancestrais na vida e no trabalho; b) a visão sistêmica sobre o que é a empresa: um sistema que agrega vários outros sistemas, onde cada colaborador é um subsistema, dentro do sistema empresa; c) cada indivíduo é composto por 50% de informações genéticas e sistêmicas referentes ao pai e 50% referente a mãe e assim sucessivamente em relação aos seus ancestrais; d) O indivíduo possui paradigmas (costumes, crenças, hábitos, comportamentos, desordens) e leva tudo isso para dentro da empresa refletido em seu comportamento no convívio diário com as demais pessoas e execução do trabalho. Tais características se entrelaçam umas nas outras e isso pode causar desequilíbrios no sistema por meio de conflitos, desentendimentos, dentre outras formas (Hellinger, 2014).

Assim, conclui-se a segunda intervenção sistêmica na empresa, que contou com a prática de exercícios sistêmicos, iniciando-se com a meditação e conexão com a Terra, perpassando pelo olhar sistêmico na tríade relação x empresa x liderança e na criação de um ambiente com unidade e comunhão das diferenças.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados são analisados com base nos dados coletados por meio de questionário individual disponibilizado para as colaboradoras, bem como por meio do relato verbal da experiência de cada uma, aliada aos movimentos significativos observados durante as intervenções realizadas e descritas no capítulo anterior.

No início da segunda intervenção realizada na empresa, foi feito o questionamento às colaboradoras, sobre quais mudanças positivas foram percebidas no comportamento delas em relação ao contexto do trabalho. Os relatos de 75% das colaboradoras constam nas respostas do questionário individual (Anexo I). No entanto, vale ressaltar a descrição de uma das colaboradoras em relação ao impacto na autoestima levando-a a promover melhorias na sua apresentação física e passando a cuidar melhor do seu corpo. O reflexo dessa mudança no trabalho foi visível, pois a autoestima promoveu segurança e confiança em si mesma no desempenho da função, além da demonstração de entusiasmo e motivação.

Ao analisar as respostas do questionário aplicado (Anexo I), constata-se que houve avanços

significativos no comportamento das colaboradoras, como: a) houve o alinhamento das colaboradoras com os objetivos da empresa através da tomada de consciência dos objetivos, que por sua vez contribuiu para comportamentos mais saudáveis e desenvolvimento da motivação; b) houve contribuição positiva em relação ao foco e concentração por meio das meditações, sendo possível pelo despertar da segurança em si mesma, força de ação com leveza e fluidez; c) houve ressignificação de traumas infantis com a percepção da alegria, gratidão, calma e contentamento; d) houve melhoria no relacionamento interpessoal com a mudança da imagem interior de cada uma em relação a equipe favorecida pela meditação, expressa em alegria por estar em grupo, sensação de estar em família, empatia, harmonia, descontração, aproximação, admiração e satisfação; e) as mudanças também ocorreram na vida pessoal por meio da autoconfiança, autoconhecimento, interesse por qualidade de vida, liberação emocional e paz interior; f) em relação ao trabalho houve a percepção do reconhecimento, do crescimento profissional e comunicação mais assertiva nas relações de trabalho; g) aumento significativo da motivação consciente.

Em relação a liderança, esta demonstrou visão de crescimento empresarial voltado para o investimento em inteligência emocional para o seu capital humano, incluindo a si mesma. Apresentou assim, estar em consonância com a autoconsciência e compreensão do coletivo, de autogestão e gestão da equipe, da empatia com os processos individuais e coletivos e da habilidade social favorecendo as relações interpessoais dentro da empresa.

Assim, nota-se que com as questões conflitantes - em relação a execução do trabalho bem como, suas relações interpessoais - sendo solucionadas a partir da mudança da imagem interior (curas emocionais, ressignificações e outros) de cada integrante da equipe de uma organização, a possibilidade de desenvolvimento e crescimento torna-se real para ambos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo de caso apresentado a empresa de condicionamento físico tem características de empresa familiar por sua estrutura e objetivos. Porém, não deixa de apresentar questões a serem vistas e melhoradas. Solicitar e aceitar a intervenção em inteligência emocional por meio das técnicas aplicadas, é de grande relevância, pois entende-se a importância de desenvolver as colaboradoras em sua essência humana, o que minimizou as dificuldades individuais e potencializou as habilidades e talentos de cada uma. Assim, obteve-se reflexo considerável no comportamento coletivo e a complexidade existente é entendida e vivenciada com direcionamento assertivo, promovendo além

do bem-estar e harmonia, a consequente possibilidade de crescimento da empresa.

Forma-se assim, uma tríade forte (empresa x liderança x colaborador) que partindo da relação individual, ou seja, da relação do indivíduo consigo mesmo por meio do autoconhecimento e desenvolvimento da inteligência emocional, ele vai se tornando cada dia mais responsável pelo seu processo e sucesso. Assim, a liderança em seu papel de gerir também as emoções vai dando autonomia para os seus liderados por meio da confiança adquirida nas atribuições de responsabilidades, como está ocorrendo no Studio Viviane Dias. Com isso, a empresa vai se tornando referência na forma de desempenhar a sua missão junto a região a qual está inserida.

Enfim, mesmo em meio a globalização e grande investimento em inteligência artificial, o capital humano tem o seu lugar de destaque, pois gerindo com inteligência emocional sobre a sua própria complexibilidade é capaz de inovar de forma disruptiva.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cogo, R. 2020. Storytelling: as narrativas da memória na estratégia da comunicação. Aberje: São Paulo.

Forbes. 2023. Liderança feminina cresce no Brasil, e mulheres ocupam 17% das presidências. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/05/lideranca-feminina-cresce-nobrasil-e-mulheres-ocupam-17-das-presidencias/> , Acessado em 05/01/2024.

Goleman, D. 2015. Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso 1. ed. Objetiva: Rio de Janeiro.

Grochowiak, K.; Castella, J. 2017. Constelações Organizacionais: Consultoria Organizacional Sistêmico-Dinâmica. Cultrix: São Paulo.

Guerreiro, R.; Souza, R.P. 2015. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. Revista Universo Contábil, 11(1), 88- 104.

Hellinger, B. 2014. Leis Sistêmicas na Assessoria Empresarial. Atman: Belo Horizonte, Minas Gerais. Hellinger, B. 2020. Bert Hellinger. Meu trabalho. Minha vida. Cultrix: São Paulo.

Hellinger, B. 2007. Ordens do Amor: um guia para o trabalho com constelações familiares. Cultrix: São Paulo.

Laranjeira, C.; Martins, D.C.M.; Silva, E.M.; Brotel, F.M.; Robles, J.I.S.; Freitas, K.H.L.; Neto, N.J.C.;

Assis, P.R.P.F.; Teixeira, S.L.; Porfírio, T.F.S.; Machado, W.P. 2023. A inovação disruptiva: do cenário aos fatos contemporâneos. 1ª Edição. Letra e Forma: Curitiba, Paraná.

Lira, G.S. 2019. O capital intelectual e inteligência emocional ferramentas essenciais para as organizações de sucesso na contemporaneidade. Revista Inclusiones, 6, 144-164.

Machado, C.S; Menezes, L.P. 2020. A dança e as alterações fisiológicas no organismo humano: um estudo de revisão. Revista Brasileira de Ciência e Movimento; 28(2):39-58. Disponível em <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBCM/article/view/10604>

Maciel, M.P.S.A.; Pereira, J.A.M. 2020. Modelo teórico de resolução de conflitos em empresas de navegação brasileiras através da constelação organizacional sistêmica – uma proposta. MLS Psychology Research 3 (2), 7-26.

Martini, G. 2016. Quando a minha criança interior encontra a sua... Revisitar a infância para compreender os relacionamentos. Revista Temas em Educação e Saúde, 12(1), 23-41.

Moraes, M.R.C. 2019. O desencantamento da meditação: da união mística ao fitness cerebral. <https://www.scielo.br/j/rs/a/NDR73VysD3m4PmKGnVRHZ5N/?lang=pt&format=html#>

Moura, R.A; Oliveira, M.R.; Silva, M.B. 2023. Neurociência para leigos: o papel do hipocampo no aprendizado e na memorização consolidada ODS (4). XII CICTED (Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento), Universidade de Taubaté, São Paulo.

Muszkat, M. (2019). Música e Neurodesenvolvimento: em busca de uma poética musical inclusiva. Literartes, 1(10), 233-243.

Neto, E.M.C. 2020. Ecologia espiritual e patrimônio biocultural. Revista Travessias, 14(1), 14- 23.

Paula, V.E.M.; Akinruli, L.C.M.C.; Azevedo, V.A. C. 2020. Inovação Social, Constelação Sistêmica e Familiar: discussões sobre a pacificação dos conflitos no campo do Direito. In: Revista de Propriedade Intelectual – Direito Contemporâneo e Constituição (PDCC), v. 01, p. 146-164.

Pickert, K. 2014. “The mindful revolution”. Disponível em <http://time.com/1556/the-mindful-revolution/> >

Said, M.T.; Teixeira, M.L.M. 2022. Constelação sistêmica _resolução de conflitos interpessoais e de resgate da identidade. EnAMPAD, 2177-2576.

Seewald, M.A.C.S. 2023. Dança Movimento Terapia e bem estra psicológico: Estudo exploratório sobre os interesses e benefícios percebidos na dança movimento terapia. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Schneider, J.R.2007. A Prática das Constelações Familiares: Bases e Procedimentos. Atman: Minas Gerais.

Scholtens, S.; Petroll, C.; Rivas, C.; Fleer, J.; Konkolythege, B. 2021. Systemic constellations applied in organisations: a systematic review. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, v. 52, n. 3, p. 537–550. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1007/s11612-021-00592-8> Acessado em 31/08/2024.

Tomazela, C.V. 2018. Relato sobre inteligência emocional por mulheres líderes. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília, Brasília, Brasil.

Venâncio, P.M.M. 2017. Liderança e motivação nas organizações: o papel do líder na construção da imagem institucional. Dissertação de mestrado, Universidade Nova, Portugal.

Vieira, A. C. 2020. Constelação Sistêmica na Violência contra a Mulher: perigo ou Solução. BIPDH: Brasília, Brasil.

Anexo I

Quadro 3 – Questionário

Nº	Questão
01	Você confirma que participou das intervenções realizadas com Constelação Organizacional, no Studio Viviane Dias, com o tema Inteligência Emocional, nos dias 18/11/2023 e 17/12/2023?
02	Antes das intervenções você já tinha ouvido falar ou já conhecia a Constelação Sistêmica Familiar ou Constelação Organizacional?
03	As meditações de aterramento (aquelas em que você enraizava na terra) realizadas durante as intervenções te auxiliaram na concentração e no foco nas suas ações durante e após o processo? Que sentimentos ou emoções despertou em você?
04	A primeira parte da meditação da Criança Interior (onde você se encontrou com a sua criança interior no jardim) despertou em você quais emoções ou sentimentos?
05	A segunda parte da meditação da Criança Interior (onde você e sua criança se encontraram com as colegas de trabalho no parque e na roda gigante) despertou em você quais emoções ou sentimentos em relação às colegas de trabalho?
06	Em relação a sua vida pessoal, descreva todas as mudanças positivas que ocorreram no seu comportamento após as duas sessões de Constelação Organizacional em que você participou.

07	Em relação ao seu trabalho, descreva todas as mudanças positivas que ocorreram no seu comportamento após as duas sessões de Constelação Organizacional em que você participou.
08	Você se sentiu mais motivada para a realização do seu trabalho após as intervenções em inteligência emocional?
09	De que forma o conhecimento sobre os objetivos, missão e visão da empresa te auxiliou a entender e executar o seu trabalho de forma mais alinhada com os interesses do Studio Viviane Dias?
10	A Constelação Organizacional contribuiu com as relações interpessoais entre a equipe de colaboradoras do Studio Viviane Dias? Como?

Fonte: Elaborado pela autora.



Atuação das lideranças no desempenho da gestão nas organizações públicas

(Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.) (Este artigo também impacta a ODS 3. Saúde e Bem-Estar. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.)

Edylene Macedo Carrasquel¹

Maria Betania de Carvalho Fidalgo Arroyo²



RESUMO

A pesquisa investiga a atuação das lideranças no Conselho Federal de Administração, com ênfase em como os perfis de liderança influenciam o desempenho das equipes e os resultados organizacionais. Utilizando um questionário online, o estudo de caráter exploratório e descritivo, com abordagem quali-quantitativa, identificou a predominância do perfil democrático, associado à colaboração e mentalidade de crescimento. Esse estilo favorece um ambiente mais motivador e produtivo. A inteligência emocional mostrou-se essencial para o sucesso da gestão pública, reforçando a importância de competências como empatia, autocontrole e influência interpessoal. A combinação entre liderança democrática e inteligência emocional contribui para uma gestão mais eficiente e alinhada às demandas sociais.

Palavras-chave

Liderança. Gestão nas Organizações Públicas. Inteligência Emocional.

ABSTRACT

The research investigates the role of leadership within the Federal Council of Administration, focusing on how leadership profiles influence team performance and organizational outcomes. Using an online questionnaire, the study was exploratory and descriptive, with both qualitative and quantitative approaches. It identified the predominance of a democratic leadership profile, associated with collaboration and a growth mindset. This style fosters a more motivating and productive work environment. Furthermore, emotional intelligence proved essential for the success of public management, enhancing strong relationships, resilience, and better results. The combination of democratic leadership and emotional intelligence contributes to a more efficient, innovative, and socially responsive public administration.

Key words

Leadership. Management in Public Organizations. Emotional Intelligence

1. Mestre em Educação pela MUST University, Licenciado em Geografia pela Universidade Estadual do Ceará. Especialista em Gestão Escolar pela Faculdade Única. E-mail: must.must@hotmail.com

2. Doutora e Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná. Especialista em Filosofia da Educação. E-mail: prof.must@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A liderança na gestão pública configura-se como um campo de estudo de elevada relevância nos debates contemporâneos, dada a sua influência direta sobre a eficiência organizacional, a alocação de recursos e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em um cenário caracterizado por crescente complexidade, volatilidade e demanda por resultados, torna-se imperativo compreender o papel estratégico das lideranças no contexto das organizações públicas. Justifica-se, portanto, a realização de investigações que aprofundem a análise sobre os estilos de liderança e suas correlações com o desempenho institucional, especialmente no que tange à adoção de competências como proatividade, empatia, inteligência emocional e comunicação assertiva. Este estudo visa geral analisar de que maneira ocorre a atuação das lideranças no desempenho da gestão nas organizações públicas. Os objetivos específicos consistem em: a) identificar como os perfis de liderança impactam o desempenho das equipes, observando as suas implicações sobre o engajamento, a motivação e a produtividade dos servidores públicos; b) examinar os efeitos da mentalidade e dos estilos de liderança nos resultados da gestão, considerando diferentes abordagens como a liderança transformacional, servidora e autocrática; e c) investigar o papel da inteligência emocional, na prática da liderança pública, avaliando a sua contribuição para a gestão de pessoas, a tomada de decisão e os relacionamentos interpessoais em contextos organizacionais de alta exigência. A pesquisa adotou delineamento exploratório e descritivo, com abordagem metodológica quali-quantitativa, tendo como técnica de coleta de dados a aplicação de um questionário estruturado aos gestores que ocupam cargos de liderança no Conselho Federal de Administração. Parte-se do pressuposto de que o desenvolvimento de um perfil de liderança emocionalmente inteligente constitui elemento-chave para a consolidação de uma gestão pública mais eficaz, responsiva e orientada a resultados. Assim, este trabalho visa contribuir com a literatura especializada ao fornecer subsídios empíricos e teóricos que favoreçam a qualificação das práticas de liderança no setor público. Ressalta-se que, devido à complexidade do fenômeno investigado, não se objetiva o esgotamento do tema, mas sim a ampliação do debate acadêmico e a proposição de caminhos para o aperfeiçoamento da administração pública.

2. METODOLOGIA

2.1 Descrição da Pesquisa

A pesquisa foi classificada como quantitativa quanto à abordagem, tendo em vista a utilização de dados numéricos e métodos estatísticos para analisar as informações coletadas. De acordo com Gil (2002, p. 41), a pesquisa quantitativa permite a mensuração precisa das variáveis e a identificação de relações de causa e efeito entre elas. Essa abordagem foi escolhida por oferecer maior objetividade e permitir a análise de padrões e tendências dentro do contexto investigado.

O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso, conforme definido por Yin (2001), que descreve esse método como apropriado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de realidade. Nesse sentido, o estudo de caso proporcionou uma análise detalhada e contextualizada sobre o papel das lideranças no desempenho da gestão no Conselho Federal de Administração, permitindo a compreensão aprofundada das dinâmicas e interações presentes no ambiente pesquisado.

A pesquisa também foi estruturada com base em dois tipos principais: exploratória e descritiva. Segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Esta fase inicial do estudo buscou ampliar o entendimento sobre o tema, facilitando a formulação de hipóteses para investigações futuras.

Por sua vez, a pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2002), visa realizar a descrição detalhada das características de um fenômeno ou de uma população específica, bem como analisar a correlação entre variáveis. Esse tipo de abordagem busca fornecer um panorama claro e preciso sobre o objeto de estudo, sem interferir nas condições observadas.

Essa combinação de procedimentos – exploratório, descritivo, quantitativo e estudo de caso – permitiu não apenas identificar padrões e relações entre variáveis, mas também oferecer um retrato aprofundado e fiel do contexto investigado.

2.2 Amostra e Universo

Segundo Roesch e Fernandes (2007, p. 139), “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que seja representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”. A população, por sua vez, é definida como “um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar

para o propósito específico de um estudo” (ROESCH; FERNANDES, 2007, p. 138). Assim, a definição da população é essencial para delimitar o campo de estudo e estabelecer o universo da análise.

A pesquisa foi disponibilizada a todas as 65 (sessenta e cinco) pessoas ocupantes de cargos de liderança nos órgãos que compõem a estrutura do Conselho Federal de Administração. Isso incluiu desde membros do primeiro escalão, como presidentes, diretores, vice-diretores e conselheiros, até outros colaboradores com funções de liderança, como coordenadores, assessores, chefes de seção e agentes de portaria.

Deste total, 56 (cinquenta e seis) participantes responderam ao instrumento de coleta de dados, o que corresponde a 86,15% de taxa de resposta, índice considerado altamente representativo. A ampla participação do público-alvo confere à pesquisa uma base sólida e confiável para a análise dos resultados.

2.3 Levantamento e Análise de Dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados primários foi o questionário, aplicado online por meio da plataforma Google Forms, entre agosto e novembro de 2024. De acordo com Oliveira (2002, p. 165), “o questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados.” Gil (2002) o destaca como eficaz para explorar sentimentos, opiniões e expectativas dos respondentes, enquanto Lakatos e Marconi (2006, p. 203) o definem como uma sequência ordenada de perguntas a serem respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador. Para sua aplicação, foi enviado um convite explicativo (Apêndice C) contendo o objetivo da pesquisa, o link de acesso ao formulário, a autorização institucional (Apêndice A), um informativo sobre a autorização concedida pela gestão da Autarquia, e agradecimentos pela colaboração.

O questionário foi composto por 13 questões objetivas de múltipla escolha, elaboradas para identificar os estilos de liderança predominantes na gestão pública, os tipos de atuação dos líderes e os impactos desses perfis no desempenho das equipes. Os participantes foram informados sobre o uso exclusivo dos dados para fins de pesquisa, com garantia de privacidade. Também foi solicitado um e-mail válido para identificação, seguido da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D), declarando a adesão voluntária à pesquisa.

Para o embasamento teórico do estudo, foi realizado um levantamento bibliográfico, como fonte secundária, com o objetivo de fundamentar a análise com as contribuições de autores renomados na área. De acordo com Mattar (2000, p. 20), o estudo bibliográfico é viável e essencial, pois “uma

das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já realizados por outros, por meio de levantamentos bibliográficos”.

Os dados coletados foram analisados estatisticamente, utilizando métricas descritivas como frequência, porcentagens e médias, a fim de identificar tendências e relações entre as variáveis. Essa análise permitiu uma interpretação clara e fundamentada dos resultados, em alinhamento com a base teórica construída ao longo do estudo.

3. LIDERANÇA

3.1 Conceito

Atualmente, a liderança ocupa um lugar de destaque em diversos contextos, como congressos, palestras, organizações e salas de aula. Obter resultados por meio das pessoas tornou-se essencial para o desenvolvimento e sucesso das instituições. Chiavenato (2022) destaca a liderança como uma habilidade fundamental para o administrador, que deve conhecer a natureza humana e saber conduzir pessoas. Já Barracho (2012) relaciona a liderança à estrutura de autoridade e aos comportamentos dos líderes. Ambas as visões convergem para o entendimento de que liderar é influenciar pessoas em direção a objetivos comuns, como reforça Hunter (2004), ao definir liderança como a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente para alcançar metas coletivas.

A liderança eficaz diferencia organizações políticas, sociais, religiosas e empresariais. Líderes bem preparados conduzem os seus grupos com legitimidade e compromisso social. Franco (2008) afirma que o sucesso empresarial está diretamente ligado à qualidade da liderança, e Maximiano (2000) reforça que liderar é uma responsabilidade inerente a quem coordena um grupo. Carlzon (2005) complementa que o líder não precisa saber tudo, mas deve criar condições para que outros contribuam e tomar decisões estratégicas.

Além disso, a liderança está diretamente ligada à construção de confiança e à motivação dos colaboradores. Kranes (2006) ressalta que um verdadeiro líder é aquele que cria uma visão clara, inspira os outros e transforma essa visão em realidade. Também é papel do líder promover um clima organizacional saudável, que favoreça o bem-estar e o desenvolvimento coletivo, valorizando ideias e o engajamento de toda a equipe. O ambiente de trabalho influencia tudo o que acontece dentro das instituições, sendo assim, essas influências não podem passar despercebidas. Desse modo, a instituição pode estruturar sua cultura organizacional nos aspectos de comunicação e liderança, destacando as

diferenças de cada colaborador, compreendendo as atribuições designadas aos colaboradores e se eles estão satisfeitos e motivados. (Carneiro; Zondonadi, 2022, p.87).

Chiavenato (2022) e Hunter (2004) concordam que liderar envolve influenciar as ações e comportamentos das pessoas. Cumberland (2022, p. 5) acrescenta que líderes de sucesso não dependem de seus cargos para impor as suas visões, mas sim de sua influência pessoal. Aliás, Hunter (2004, p. 26) define autoridade como a capacidade de influenciar as pessoas a realizarem tarefas de forma voluntária. Assim, a liderança eficaz está mais relacionada à capacidade de inspirar e engajar do que à posse de um cargo formal. Barracho (2012) e Hunter (2004) também diferenciam liderança de poder: enquanto o poder se associa à coerção, a liderança se baseia no respeito, definido por Hunter como o ato de tratar as pessoas como se fossem importantes. A liderança eficaz, portanto, constrói relacionamentos baseados na confiança e colaboração, valorizando cada membro da equipe e gerando melhores resultados.

Um líder eficaz reúne características que o tornam capaz de inspirar, motivar e conduzir a sua equipe ao sucesso. De acordo com Cumberland (2022), um bom líder deve ser empático, visionário, comunicar-se com clareza, agir com integridade e empoderar os seus colaboradores. Valorizar a diversidade, promover a inclusão e construir um legado são aspectos igualmente essenciais. Ao posicionar as pessoas certas nas funções adequadas e fornecer os recursos necessários, o líder evidencia seu compromisso com o desempenho coletivo. Assim, as atitudes e comportamentos do líder impactam diretamente tanto o desempenho individual quanto o organizacional.

3.2 Perfil de Liderança

Os estudos sobre liderança têm identificado, ao longo do tempo, diferentes estilos de atuação dos líderes. Chiavenato (2022) define estilo de liderança como o padrão de comportamento habitual adotado por quem lidera. Entre os mais citados, segundo Barracho (2012) e Chiavenato (2022), estão o autocrático, que centraliza as decisões; o democrático, que estimula a participação do grupo; e o liberal, que delega amplamente. Ressalta-se que a classificação dos estilos de liderança é dinâmica e segue em constante evolução, incorporando novas teorias e abordagens ao longo dos anos.

Figura 1: Os três estilos de liderança

	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates
Divisão do trabalho	O líder determina qual tarefa cada um deverá executar e qual será seu companheiro de trabalho	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder	A divisão das tarefas fica a critério do grupo, e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários perguntando	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas

Fonte: Chiavenato, 2022, p. 83

Segundo Goleman (2015), o estilo autoritário pode ser ineficaz ao lidar com equipes experientes ou especializadas. Maximiano (2007) complementa que a liderança autocrática se caracteriza pela centralização do poder, com foco na autoridade, obediência e tarefas. Embora o perfil autocrático seja comumente associado à figura do “chefe”, a ausência de habilidades interpessoais e de liderança impede o seu reconhecimento como um verdadeiro líder.

Sob liderança autocrática, o ambiente de trabalho é marcado por alta tensão e frustração, com comportamentos agressivos e falta de iniciativa dos colaboradores. A ausência do líder, geralmente, paralisa as atividades (Nogueira, 2005, p. 138).

Em contrapartida, a liderança democrática, ou centrada nas pessoas, valoriza os aspectos humanos da equipe e busca engajamento. Chiavenato (2022, p. 83) afirma que esse estilo estimula a iniciativa e o envolvimento dos colaboradores, aumentando a sua responsabilidade pelos resultados. Para Maximiano (2007), quanto maior a participação da equipe nas decisões, mais democrático é o líder, que atua como um guia, incentivando a colaboração. Já a liderança liberal caracteriza-se por pouca interferência do líder nas atividades. Chiavenato (2022) aponta que essa ausência pode gerar desmotivação, enquanto Maximiano (2007) destaca a transferência quase total da autoridade para o grupo.

Goleman (2015, p. 30) afirma que os líderes mais eficazes não se limitam a um único estilo. Nesse sentido, a liderança situacional, segundo Maximiano (2007, p. 29), consiste em adaptar o estilo à situação. O líder situacional demonstra flexibilidade, ajustando o seu comportamento às demandas da equipe e do contexto, combinando características dos estilos autocrático, democrático e liberal conforme a necessidade.

3.3. Característica do Líder

As características pessoais e os traços de personalidade exercem papel fundamental na liderança. Segundo Chiavenato (2000), esses traços podem ser físicos, intelectuais, sociais ou relacionados à tarefa, sendo sua combinação decisiva para o estilo adotado e a capacidade de influenciar. McGregor (1992, apud Ferreira, 2006) defende que a liderança não é inata, mas composta por habilidades que podem ser desenvolvidas, rompendo com as teorias que buscavam traços fixos. Embora ele tenha questionado a existência de um perfil universal de líder, destacou a influência e a confiança como elementos comuns entre os eficazes. Suas Teorias X e Y, que contrastam visões sobre a natureza humana no trabalho, seguem sendo referência nos estudos sobre liderança e motivação. Além disso, a atuação estratégica do líder é essencial para construir um clima organizacional positivo. Teixeira (2002) e Smith (2006, apud Kanter, 1997) apontam que cabe ao líder promover boas relações interpessoais, motivar, inspirar, comunicar, tomar decisões e reforçar a visão, missão e valores da organização. Quando bem executadas, essas funções aumentam o engajamento, a produtividade e favorecem a retenção de talentos.

Nesse contexto, Lacombe (2005, p. 214) ressalta que um líder eficaz deve reunir competências como autoconfiança, visão estratégica, boa comunicação, tomada de decisão, pensamento sistêmico, valorização da diversidade e capacidade de desenvolver talentos. Essas qualidades permitem conduzir equipes de forma eficiente e alcançar os objetivos organizacionais. A liderança, portanto, não se restringe a cargos de chefia, podendo surgir em qualquer nível hierárquico, desde que haja influência positiva e contribuição para o fortalecimento da cultura organizacional.

4. GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A gestão nas organizações públicas refere-se à administração de entidades governamentais, considerando as características específicas do setor público em relação ao privado. Envolve o planejamento, a implementação e o acompanhamento de políticas e programas que impactam diretamente a sociedade. É essencial para garantir o bem-estar coletivo, assegurando a conformidade com as leis e a busca pela eficiência e excelência na prestação de serviços (Silvia, 2013; Oliveira; Medeiros, 2016; Pedrosa, 2018).

O sucesso das instituições públicas está fortemente ligado à qualidade da liderança. Bacon (1999) ressalta que o desenvolvimento da liderança deve ser uma prioridade, pois líderes eficazes orientam e motivam equipes, considerando as individualidades de cada membro (Santos, 2017). A liderança estratégica contribui para processos mais eficazes e para o engajamento dos colaboradores,

sendo essencial para a realização dos serviços públicos. Liderar nesse contexto é um desafio, pois o gestor interage com diversos públicos e está sob constante avaliação social. Segundo Abrucio (1997), ainda que existam diferenças entre os setores público e privado, reformas vêm incorporando práticas gerenciais privadas às instituições públicas, exigindo dos líderes uma atuação mais dinâmica e eficiente.

Esses líderes devem promover o trabalho em equipe, com ênfase no coletivo, respeito e honestidade. Apesar da estabilidade no serviço público garantir segurança ao servidor, pode, em alguns casos, reduzir a motivação pela excelência. Um dos desafios da liderança pública é manter as equipes engajadas e comprometidas com o serviço à população. Carboni (1999) destaca a importância da habilidade de resolução de conflitos, especialmente no setor público, cujo foco é atender às necessidades sociais, ao contrário do setor privado, voltado ao lucro.

A gestão pública vem se modernizando com a adoção de práticas inspiradas no setor privado, como a valorização da liderança e o foco em resultados. Contudo, essa adaptação exige ajustes, considerando as particularidades do setor público. A busca por eficiência e transparência é impulsionada pelas demandas crescentes da sociedade. Novas práticas visam fortalecer as equipes, desenvolver competências e garantir a sustentabilidade da administração pública.

5. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência, tradicionalmente associada à capacidade cognitiva, também inclui a dimensão emocional, ainda envolta em interpretações diversas. Goleman (2015) aponta que o desenvolvimento da inteligência emocional começa pela autoconsciência — o autoconhecimento que possibilita o autodomínio. O autocontrole, descrito como uma conversa interior constante, é um de seus pilares, permitindo escapar da prisão dos próprios pensamentos. Blane (2018) reforça que líderes eficazes escolhem com cuidado os pensamentos que dominam a sua mente. Assim, o controle emocional envolve monitorar as próprias emoções e as dos outros, direcionando pensamentos e ações de forma alinhada a objetivos e valores.

Goleman (2015) destaca quatro componentes da inteligência emocional na liderança: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. Tais competências permitem ao líder lidar melhor com decisões, conflitos e relações interpessoais. Chiavenato (2022) complementa que a inteligência emocional não se resume ao autocontrole ou à empatia, mas à capacidade de compreender profundamente a si mesmo e aos outros, canalizando essas emoções para alcançar os objetivos

organizacionais. Para ele, essa competência é mais decisiva para o sucesso profissional do que o conhecimento técnico, e pode ser desenvolvida ao longo da vida.

Cumberland (2022) também enfatiza a importância da inteligência emocional para a liderança eficaz, afirmando que o autoconhecimento é o primeiro passo para liderar. Para o autor, perder a calma é uma receita certa para o fracasso, e a autoliderança — base para liderar os outros — exige autoconsciência e controle emocional. Nesse sentido, líderes emocionalmente inteligentes demonstram mais facilidade em lidar com a diversidade, agindo com respeito e empatia. Suas atitudes impactam diretamente o desempenho da equipe e da organização. Ao reconhecer e gerir emoções, o líder cria um ambiente positivo, estimula o engajamento e favorece o desenvolvimento de equipes de alta *performance*, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou que a liderança democrática é predominante entre os gestores analisados, refletindo uma preferência por práticas colaborativas, inclusivas e voltadas ao fortalecimento do engajamento das equipes. Essa escolha de estilo está diretamente associada ao reconhecimento da importância do diálogo, da participação e da construção de um ambiente organizacional positivo, fatores que, conforme demonstrado na análise, impactam diretamente nos resultados e na satisfação dos colaboradores.

A autopercepção dos participantes como líderes inspiradores, destacando características como carisma, humildade e capacidade de influenciar positivamente as suas equipes, revela a presença de traços associados à liderança transformacional. A crença no próprio potencial de influência, demonstrada por 75% dos respondentes, aponta para uma sólida autoconfiança e um entendimento mais humano e estratégico da liderança, o que contribui significativamente para o desempenho das organizações públicas.

Outro ponto importante identificado foi o alto nível de qualificação acadêmica dos gestores, o que evidencia a valorização da formação técnica e teórica como base para o exercício da liderança. No entanto, os dados também revelaram que, embora a maioria esteja bem preparada, ainda existem espaços para o desenvolvimento de competências comportamentais, sobretudo em relação ao autoconhecimento e à inteligência emocional, que se mostraram aspectos centrais para uma liderança eficaz.

A inteligência emocional apareceu como elemento-chave na condução de equipes, especialmente em contextos desafiadores como o da administração pública. A habilidade de lidar com

emoções próprias e alheias, promover o *feedback* construtivo e manter a equipe motivada em situações adversas demonstrou ser uma prática presente e valorizada pelos líderes entrevistados.

Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que o perfil dos gestores investigados está alinhado às práticas de liderança contemporâneas, que priorizam o engajamento, a empatia e a cooperação. A análise dos dados em conjunto com a base teórica permite concluir que o desenvolvimento contínuo das competências emocionais e comportamentais, aliado à qualificação técnica, é essencial para o aprimoramento da atuação dos líderes e, consequentemente, para a melhoria da gestão pública, como um todo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bacon, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público.

Revista do Serviço Público. V.50, n. 4, Out./Dez. 1999.

Blane, H. (2018). 7 princípios do líder revolucionário. Tradução de Luíz Protássio.

São Paulo: Universo dos Livros.

Barracho, C. (2012). Liderança em contexto organizacional. Lisboa. Escolar Editora.

Chiavenato, I. (2022). Administração geral e pública: provas e concursos. 6ª ed. Rio de Janeiro: Método.

Cumberland, N. (2022). 100 coisas que líderes de sucesso fazem. São Paulo: Astral Cultural.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Goleman, D. (2015). Inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva.

Kanter, Rosabeth Moss. Liderando a Mudança: uma entrevista com Raymond Smith, CEO da Bell Atlantic. In BENNIS, Warren. Líderes e Liderança: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos estados Unidos, Japão e da Europa. Rio de Janeiro: Harvard Business Review Book, 1997.

Lacombe, Francisco. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: ed.

Saraiva, 2005.

Lakatos, E.M. & Marconi, M. A. (2006). Fundamentos de Metodologia Científica. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

Mattar, F.N. (2000). Pesquisa de marketing. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2007). Introdução à Administração. 6ª ed. São Paulo: Atlas. McGregor, D. O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

Nogueira, C. A. (2005). Administração pública. Rio de Janeiro: Elsevier.

Oliveira, S. L. (2002). Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. Revisão Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira Thomson Leaming.

Roesch, S.M. & Fernandes, F. (2007). Como escrever casos para o ensino de administração. São Paulo: Atlas.

Santos, Gersiney Pablo; Resende, Viviane de Melo. Veja o fim do arco-íris-uma análise do artigo “A geração tolerância” e a construção de identidades homossexuais. Calidoscópio. V. 10, n.º 2, 2012. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/calidoscopio/article/view/cld.2012.102.03>. Acessado: 24 de novembro de 2024.

Severino, A. J. (2017). Metodologia do trabalho Científico. 24ª ed. rev. e atual – São Paulo.

Texeira, José Emídio. Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In BOOG, Gustavo. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: Gente, 2002.

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso Planejamento e Métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2ª edição. Bookman.



Startups e adoção da cultura orientada a dados: uma revisão integrativa

(Este artigo impacta a ODS 9. Indústria, Inovação e Infraestrutura. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentável, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.)

Fábio José Pereira Lima¹

Maria Betania de Carvalho Fidalgo Arroyo²



RESUMO

Este trabalho explora a importância dos dados em Startups e como se tornaram protagonistas na era digital, moldando comportamentos sociais e organizacionais. Investigar o cenário de sucesso na adoção da cultura orientada por dados em Startups é o objetivo desta pesquisa, a partir de identificar barreiras e soluções, e apresentar como esta cultura impacta decisões estratégicas e o crescimento das Startups, e para tal, uma revisão integrativa da literatura, foi a metodologia utilizada. Como resultado, o artigo conclui que ao superar desafios como resistência à mudança e limitações de habilidades, a implementação de uma cultura de dados em Startups promove decisões informadas, inovação e crescimento sustentável.

Palavras-chave

Cultura orientada por dados. Decisões informadas. Startups.

ABSTRACT

This paper explores the importance of data in Startups and how they have become protagonists in the digital age, shaping social and organizational behaviors. Investigating the successful adoption of a data-driven culture in Startups is the objective of this research, based on identifying barriers and solutions, and presenting how this culture impacts strategic decisions and the growth of Startups. For this, an integrative literature review was the methodology used. As a result, the article concludes that by overcoming challenges such as resistance to change and skill limitations, the implementation of a data culture in Startups promotes informed decisions, innovation, and sustainable growth.

Key words

Data-driven culture. Informed decisions. Startups.

1. Mestre em Administração pela MUST University, Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade de Taubaté. Especialista em Gestão de Negócio pela USP / ESALQ. E-mail: fabiojpl.1907@gmail.com

2. Doutora em Administração pela Universidade da Amazônia, UNAMA. Mestre em Ensino Superior e Gestão Universitária, pela Universidade da Amazônia, UNAMA. Especialista em Psicologia Educacional, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PUC Minas. Graduada em Pedagogia pela Faculdade Integrada do Colégio Moderno, FICOM. E-mail: betania.fidalgo@unama.br

1. INTRODUÇÃO

No curso da história, os dados sempre estiveram relacionados às práticas socioeconômicas e ao desenvolvimento institucional. Além da sua dimensão técnica, dados moldam e são moldados pelos comportamentos sociais e organizacionais. Sua relevância econômica tem aumentado, no passado, eram usados apenas para registro. No mundo digital, tornaram-se protagonistas, passando de ferramentas administrativas a pilares de interação e comunicação (Alaimo & Kallinikos, 2024).

O conceito que decisões, em todos os níveis da organização, devem ser baseadas em evidências e análises dos dados, ao invés de intuições ou experiências subjetivas, é o princípio da cultura orientada a dados, a qual tem seu cerne no The Cluetrain Manifesto (Levine et al., 2009; Provost & Fawcett (2013). Neste panorama digital, emergem as *Startups*, em um contexto de transformações econômicas e organizacionais impulsionadas por dados, desafiando as estruturas tradicionais de negócios e de produção de riqueza (Alaimo & Kallinikos, 2024).

Diante desse contexto, este artigo busca entender o cenário de êxito para a adoção de uma cultura orientada por dados em *Startups* e, explorar como superar as barreiras associadas à adoção desta cultura e identificar os fatores críticos de sucesso nesse processo. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica no formato de revisão integrativa da literatura, com objetivo de sintetizar o conhecimento acumulado sobre o tema.

2. METODOLOGIA

Uma pesquisa bibliográfica realizada mediante uma revisão integrativa da literatura, foi a metodologia adotada para este estudo. Essa escolha se deu por sua capacidade de integrar múltiplas perspectivas e produzir uma ampla visão, alinhado ao objetivo de identificar os fatores críticos de sucesso na adoção de uma cultura orientada por dados em *Startups*. (Cronin & George, 2023). A pesquisa se deu prioritariamente em documentos publicados a partir de 2019 e, de materiais de reconhecida importância para o tema em estudo, mesmo que publicados anteriormente.

Seguindo as etapas descritas por Cronin & George (2023), a revisão envolveu a formulação da pergunta de pesquisa, a busca e seleção de estudos, a avaliação crítica das evidências, a extração e organização dos dados e, a síntese dos resultados. A condução deste processo garantiu rigor metodológico e uma perspectiva consolidada sobre o tema.

A etapa de busca por materiais publicados foi realizada com a inteligência artificial Elicit, e

busca nas bases de dados Web of Science e Dimensions a partir de descritores localizados no título, resumo ou palavras-chave dos estudos. Após a busca inicial, foi aplicado um conjunto de critérios de inclusão e exclusão para refinar os artigos selecionados, garantindo que somente materiais que abordam explicitamente o tema da cultura orientada por dados em *Startups* ou seus conceitos e, artigos de acesso livre fossem considerados.

O material inicialmente identificado passou pelas etapas previstas de análise e crítica, após as quais foram extraídos dos documentos selecionados os dados relevantes, organizados de forma a identificar inter-relações entre os estudos e a integração dos achados.

3. CULTURA ORIENTADA POR DADOS: UMA DECISÃO ESTRATÉGICA

Kant destacou, há mais de 200 anos (Kant, 2001), que os dados são a fonte do conhecimento por meio de um processo iterativo de captação e interpretação. A estratégia, segundo Kaplan & Norton (1997), orienta uma organização em direção a objetivos de longo prazo, moldando o seu futuro e posição no mercado. E, complementando a tríade dado, estratégia e cultura, cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores e práticas que guiam as interações e decisões dentro da empresa, afetando todos os níveis, da liderança ao operacional. (Message & Vilha, 2023).

Atualmente, os dados não são apenas ferramentas analíticas, mas também fonte para percepções e estratégias empresariais. Consistem em fatos brutos coletados de diversas fontes e formatos, como números, textos e imagens. Com a abundância de dados disponíveis, tornaram-se um fator de vantagem competitiva das empresas, o que leva estudiosos a investigar sua magnitude, consequência e formas de tratamento (Szukits & Móricz, 2024).

O Big Data transformou a coleta e interpretação de dados, destacando a importância das relações entre informações. Mayer-Schönberger & Cukier (2017) mencionam que isso pode mudar a percepção das organizações por meio de três mudanças de mentalidade: Capacidade de analisar grandes quantidades de dado (Do pouco para o muito); Disposição de abraçar a confusão do mundo real dos dados (Da perfeição à percepção) e, respeito crescente por correlações (do direto para o paralelo)

O Big Data promove a aceitação de grandes volumes de dados desorganizados, permitindo análises estratégicas que identificam padrões e comportamentos, mesmo em meio à complexidade e imprecisão (Storm & Borgman, 2020).

Adotar uma cultura orientada por dados é promover um ambiente onde dados são utilizados de forma sistemática e estratégica para guiar decisões e melhorar o desempenho organizacional (Provost & Fawcett, 2013). Os principais aspectos desta cultura são: valorizar a informação como um ativo estratégico, promover decisões baseadas em evidências, estabelecer objetivos claros, garantir governança de dados, integrar dados em processos, incentivar inovação, investir em educação e focar na melhoria contínua (Marr, 2017; Provost & Fawcett, 2013 e Storm & Borgman, 2020).

As *Startups* são descritas por Maia (2019) como empreendimento emergentes do setor tecnológico, com estrutura enxuta e foco em modelos de negócios inovadores e escaláveis, ágeis na tomada de decisões e rápida adaptação às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes.

Para este tipo de organização, a cultura orientada a dados é elemento chave para o sucesso, pois, juntamente com a experimentação, ajuda a otimizar operações e reduzir custos. A falta dessa cultura para Storm & Borgman (2020) pode levar a incertezas de mercado e, decisões estratégicas erradas, tornando as *Startups* vulneráveis às dinâmicas do mercado. Assim, a adoção desta cultura atua eficazmente para identificar oportunidades e mitigar riscos, sendo que estudos indicam que ambientes de *Startups* são ideais para essa mudança cultural (Marr, 2017).

4. ADOÇÃO DA CULTURA ORIENTADA A DADOS POR STARTUPS

A cultura orientada por dados permite que *Startups* construam vantagens competitivas e alcancem crescimento escalável, superando desafio e utilizando tecnologia para transformar dados em insumos valiosos para decisões estratégicas. (Teixeira et al., 2021).

4.1 Barreiras e Soluções na Adoção de uma Cultura de Dados em Startups

Startups são reconhecidas pela inovação e agilidade, mas enfrentam desafios que podem comprometer sua sustentabilidade. Ignorar esses obstáculos impede o uso estratégico dos dados para crescimento, enquanto superar essas barreiras melhora a eficiência operacional e permite inovação contínua, atendendo melhor às demandas do mercado. Para tal é necessário adotar soluções adequadas para fortalecer a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo em um ambiente competitivo. (Júnior et al., 2022).

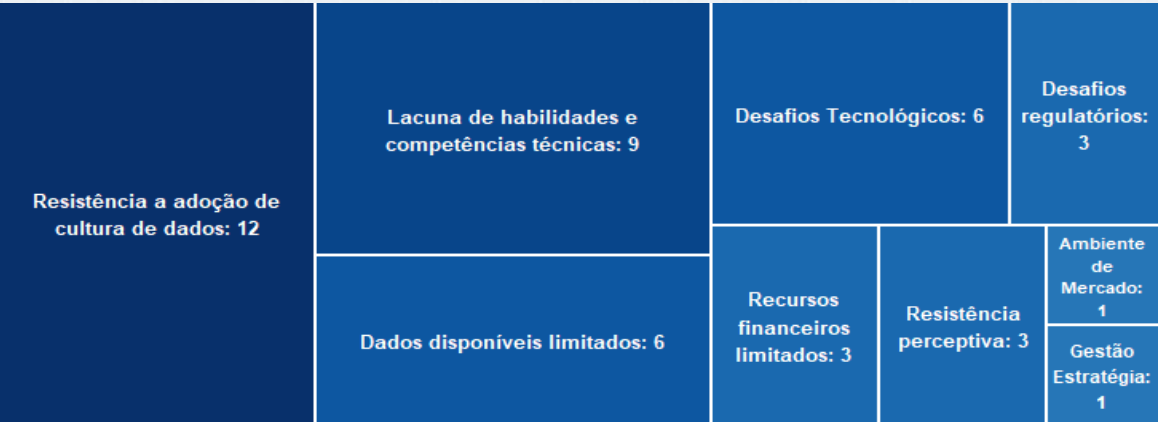
A adoção de uma cultura orientada por dados em *Startups* é complexa, conforme mencionado

por Aaditya et al. (2023), enfrentando desafios internos e externos. Zaghmout (2024) ressalta a importância de transformar operações e estratégias para valorizar a análise de dados. E, Teixeira et al. (2021) destacam que o comprometimento organizacional e a conscientização sobre a importância dos dados são essenciais para promover eficiência e inovação através da implementação de práticas adequadas.

A análise de onze documentos revelou 44 barreiras e soluções organizadas por similaridade. Soluções como, por exemplo, capacitação contínua e ferramentas adaptáveis abordam desafios humanos e técnicos, sugerindo que ações integradas podem melhorar a adoção da cultura de dados. O agrupamento de barreiras, é apresentado na figura 1 e 2.

A figura 1 organiza as barreiras em nove categorias, demonstrando visualmente o peso relativo de cada uma na jornada de adoção de cultura de dados pelas *Startups*. Essa representação gráfica auxilia na priorização de ações, permitindo que os gestores direcionem esforços para categorias mais impactantes, como fatores humanos e técnicos.

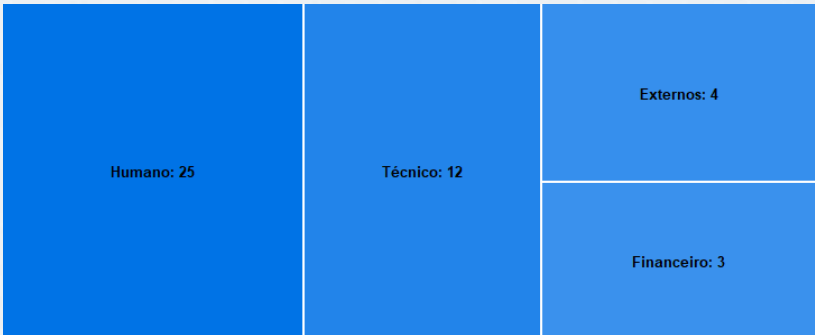
Figura 1 -Distribuição de Barreiras por Categoria



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Aaditya et al., 2023; Dingre, 2023; Júnior et al., 2022; Matsuba & Mattedi, 2021; Rafiq, 2022; Teixeira et al., 2021; Triono et al., 2023; Turi & Li, 2022; Visvizi et al., 2022; Voorneveld & De Groot, 2024; Zaghmout, 2024.

A figura 2 que analisa as categorias, destaca que os fatores humanos, como resistência à mudança e falta de conhecimento, são os principais desafios. Isso ressalta a necessidade de ações que abordem barreiras culturais e psicológicas, além de promover uma mentalidade orientada por dados para transformar desafios em oportunidades. Outros fatores incluem questões técnicas, externas e financeiras.

Figura 2 - Fatores de Desafios a Cultura de Dados



Fonte: Elaborada pelo autor, 2024.

Resistência a adoção de cultura de dados [Humano]: A resistência à cultura orientada a dados é um desafio comum as organizações. Pesquisadores sugerem melhorias na comunicação, treinamentos e reorientação de objetivos estratégicos como soluções. Para aprofundar essa discussão a tabela 2 sintetiza barreiras e estratégias práticas para superar essa resistência, visando transformar o comportamento organizacional e valorizar dados.

Tabela 1 - Resistencia à Adoção de Cultura de Dados: Barreiras e Soluções

Barreiras	Soluções
• Resistência à mudança cultural dentro da organização. • Resistência devido a dificuldade de operação • Desafios gerenciais para implementação de uma cultura orientada a dados. • Hesitação e relutância dos gestores em alocar recursos para iniciativas de Big Data. • Falta de conscientização sobre a importância dos dados, em todos os níveis. • Baixa confiança em dados e análises. • Dificuldade em aceitar incertezas. • Comunicação deficiente dentro da equipe.	• Fomentar uma cultura orientada a dados em todos os níveis. • Estabelecer estratégia clara para aquisição e utilização de dados na organização. • Comunicação clara sobre os benefícios da cultura orientada a dados. • Promover metodologia e processos que promova a análise de dados. • Promover treinamentos e workshops para todos os níveis da organização. • Facilitar o uso das ferramentas. • Reduzir barreiras organizacionais para a adoção de análise de dados.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Aaditya et al., 2023; Dingre, 2023; Matsuba & Mattedi, 2021; Rafiq, 2022; Teixeira et al., 2021; Triono et al., 2023; Visvizi et al., 2022; Voorneveld & De Groot, 2024; Zaghmout, 2024.

Lacuna de habilidades e competências técnicas [Humano]: A falta de habilidades técnicas limita a adoção da cultura de dados. Estudos recentes sugerem capacitação contínua, cultura de aprendizado e parcerias estratégicas como soluções. A tabela 3 destaca barreiras e soluções propostas

por especialistas para superar essa deficiência.

Tabela 2 - Lacuna de Habilidades e Competências Técnicas – Barreiras e Soluções

Barreiras	Soluções
- Deficiência em Habilidades e Competências Analíticas - Dificuldades com Ferramentas e Processos de Dados - Lacunas no Entendimento sobre Análise de Dados	- Desenvolvimento de Habilidades e Competências - Incentivar Cultura de Aprendizado Contínuo - Incentivos e Motivação - Implementação e Gestão de Dados - Desenvolvimento de uma Cultura de Métricas - Alocação de correta e constante de Recursos

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Dingre, 2023; Matsuba & Mattedi, 2021; Rafiq, 2022; Teixeira et al., 2021; Visvizi et al., 2022; Voorneveld & De Groot, 2024; Zaghmout, 2024.

Resistência perceptiva [Humano]: vieses podem levar empreendedores a ignorar informações que desafiam as suas crenças, resultando em decisões tendenciosas. Aaditya et al. (2023) discutem barreiras perceptivas como romantização de ideias e viés de confirmação. Propõem soluções como reflexão sobre decisões, *feedback* contínuo e validação de suposições por meio de experimentos.

Gestão Estratégica [Humano]: A falta de uma visão estratégica em relação aos dados compromete a adoção de uma cultura orientada a dados, como apontam Teixeira et al. (2021). Desenvolver um plano estratégico que integre os dados às operações e decisões, é meio direto para implementar essa cultura de forma eficaz.

Desafios Tecnológicos [Técnico]: A complexidade dos desafios tecnológicos na adoção de uma cultura de dados exige soluções que considerem tanto a infraestrutura quanto ferramentas. Como detalhado na tabela 4, a qual apresentam-se as barreiras e as soluções sugeridas pelos pesquisadores, é enfatizado a importância de uma abordagem adaptativa para maximizar o valor dos dados.

Tabela 3 - Desafios Tecnológicos: Barreiras e Soluções

Barreiras	Soluções
- Integração sistemática de dados. - Ferramentas com interfaces complexas e não intuitivas. - Dificuldades na estruturação e atualização dos dados. - Dependência de fatores tecnológicos externos. - Falta de infraestrutura tecnológica adequada. - Dificuldade em integrar diferentes sistemas.	- Adotar ferramentas que facilitem a visualização e a gestão dos dados. - Melhorias na interação com usuário. - Governança de Dados Adaptativa e Iterativa. - Cultura Organizacional Adaptável às novas tecnologias e tendências do mercado.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Dingre, 2023; Matsuba & Mattedi, 2021; Teixeira et al., 2021; Triono et al., 2023; Visvizi et al., 2022; Voorneveld & De Groot, 2024

Dados disponíveis limitados [Técnico]: A escassez de dados internos em *Startups* representa uma restrição à implementação de análises de dados e tomada de decisões informadas. Autores especializados, conforme sintetizado na tabela 5, destacam a importância de adotar soluções como o uso de dados externos, ferramentas de análise de código aberto e a experimentação contínua para contornar essa limitação.

Tabela 4 - Dados Disponíveis Limitados – Barreiras e Soluções

Barreiras	Soluções
- Dados limitados ou inexistentes na fase inicial. - Acesso ou disponibilidade limitada a dados internos. - Tendência a depender de dados secundários. - Limitação na obtenção de retornos dos clientes.	- Incentivar a coleta e análise dos próprios dados. - Realizar experimentos e protótipos para coletar dados e entender o comportamento do cliente. - Usar plataformas de análise de dados de código aberto (Hadoop, MapReduce). - Minerar dados em rede sociais de terceiros. - Uso de dados externos relevantes.

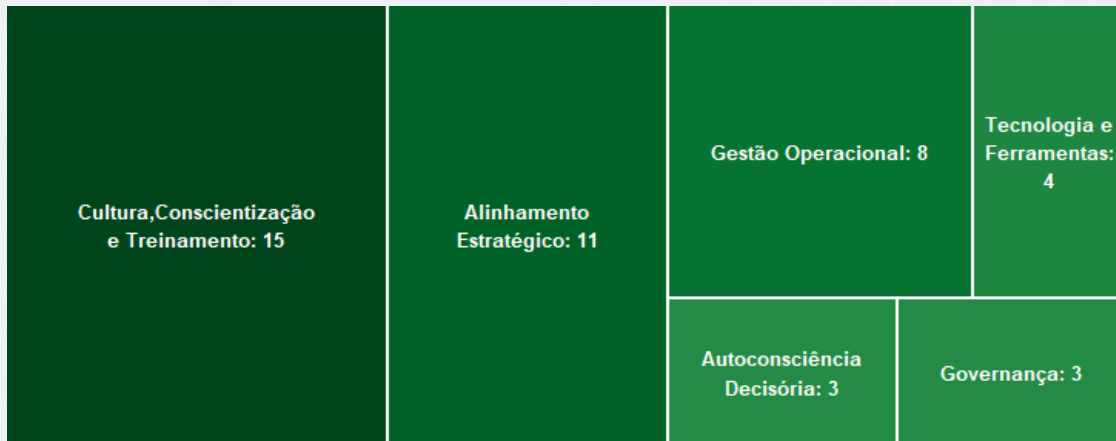
Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Aaditya et al., 2023; Dingre, 2023; Turi & Li, 2022.

Desafios regulatórios + Ambiente de Mercado [Externos]: Desafios regulatórios e incertezas de mercado impactam a coleta e uso de dados, afetando estratégias empresariais. Dingre (2023) sugere diretrizes claras e políticas de privacidade robustas, enquanto Turi & Li (2022) propõem mineração de dados sociais públicos e gestão transparente para superar esses obstáculos.

Recursos financeiros limitados [Financeiro]: Recursos financeiros limitados dificultam acesso a ferramentas analíticas avançadas, impactando a cultura orientada a dados (Turi & Li, 2022). Soluções incluem *softwares* de código aberto, serviços em nuvem (Zaghmout, 2024) e parcerias estratégicas (Turi & Li, 2022), reduzindo custos iniciais e facilitando acesso a tecnologias emergentes.

O autor organizou as soluções propostas pelos pesquisadores em 6 categorias. A figura 3 detalha o nome das categorias e o número de soluções associadas.

Figura 3 - Distribuição de soluções por categoria



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Aaditya et al., 2023; Dingre, 2023; Júnior et al., 2022; Matsuba & Mattedi, 2021; Rafiq, 2022; Teixeira et al., 2021; Triono et al., 2023; Turi & Li, 2022; Visvizi et al., 2022; Voorneveld & De Groot, 2024; Zaghmout, 2024.

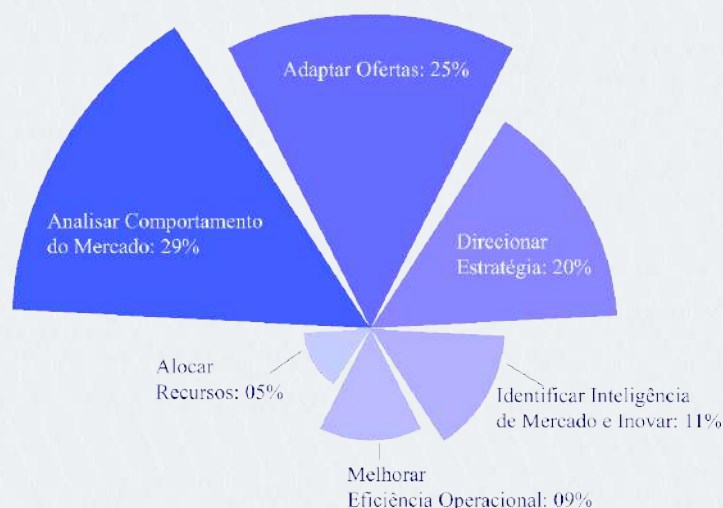
A análise apresentou que os fatores humanos são os principais entraves a uma cultura orientada por dados em *Startups*. Foi identificado também que, soluções como capacitação, melhoria na comunicação organizacional e adoção de ferramentas intuitivas demonstram eficácia no enfrentamento desses desafios. A priorização de estratégias integradas que abordem barreiras humanas e técnicas, aprendizado contínuo e a inovação orientada por dados, é caminho para o sucesso da adoção.

4.2 Startups: Dados na Tomada de Decisões

As *Startups* devem, conforme apontam Visvizi et al. (2022), não apenas coletar dados, mas também interpretá-los e transformá-los em informações e conhecimento. Este processo estabelece uma conexão entre dados, aprendizado contínuo e oportunidades de inovação e criação de vantagem competitiva.

Coletar e analisar dados ajuda as *Startups* a tomar decisões estratégicas e a se adaptar rapidamente ao ambiente competitivo. Uma cultura orientada por dados permite identificar tendências, entender o comportamento do cliente e direcionar recursos de forma eficiente. A figura 4, consolida os achados nos artigos analisados, indicando os motivadores de negócio que levam a coleta e análise dos dados, e a frequência com que cada um é apresentado pelos pesquisadores.

Figura 3 - Motivadores de Negócio para Análise de Dados



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Aaditya et al., 2023; Dingre, 2023; Koning et al., 2019; Matsuba & Mattedi, 2021; Oguanobi & Joel, 2024; Rafiq, 2022; Sadeghiani et al., 2022; Triono et al., 2023; Turi & Li, 2022; Voorneveld & De Groot, 2024; Zaghmout, 2024.

Os motivadores de negócio orientam a escolha de atividades e técnicas de coleta e análise de dados, muitas vezes interconectando diferentes áreas da operação. Por exemplo, ações que aprimoram a análise do comportamento do mercado também fornecem subsídios para adaptar ofertas e alocar recursos com maior precisão. A seguir, com base nos estudos dos pesquisadores, estão as atividades executadas em uma cultura orientada a dados, categorizadas por motivador.

Analisar Comportamento do Mercado: Visa alinhar a organização ao ambiente externo, ajustar estratégias continuamente, compreender o contexto socioeconômico e gerar insumos para decisões informadas, permitindo identificar tendências e adaptar ofertas às demandas regionais e culturais (Koning et al., 2019; Zaghmout, 2024).

Adaptar Ofertas: O objetivo é ajustar produtos e serviços continuamente, baseando-se no feedback dos consumidores, considerando adotantes iniciais e testes de mercado para captar preferências, facilitar iterações e otimizar a experiência do usuário (Voorneveld & De Groot, 2024; Oguanobi & Joel, 2024; Matsuba & Mattedi, 2021).

Direcionar Estratégia: As atividades guiam decisões estratégicas baseadas em análise de dados, permitindo ajustes ágeis, explorando novas possibilidades com IA, melhorando processos internos e segmentando ofertas eficazmente ao definir o público-alvo e compreender tendências de consumo atuais (Turi & Li, 2022; Dingre, 2023).

Identificar Inteligência de Mercado e Inovar: Visa impulsionar a inovação através da captura

e aplicação de informações estratégicas, incluindo análise de comportamento do consumidor, alinhamento com demandas específicas e, implementação de testes de mercado baseado em metodologias ágeis para desenvolver propostas de valor inovadoras e alinhadas às expectativas do público (Sadeghiani et al., 2022; Zaghmout, 2024).

Melhorar Eficiência Operacional: Otimizar processos e reduzir custos usando dados estrategicamente, monitorando métricas de desempenho, integrando análise na tomada de decisões, mapeando redes logísticas e utilizando painéis dinâmicos para uma visão completa da operação é o foco desta atividade (Koning et al., 2019; Oguanobi & Joel, 2024; Matsuba & Mattedi, 2021).

Alocar Recursos: A alocação estratégica de recursos baseada em dados otimiza investimentos, fortalece capacidades decisórias e cria estruturas ágeis nas *Startups*. Isso resulta em maior eficiência operacional e tomada de decisão orientada por dados (Rafiq, 2022; Koning et al., 2019).

Os motivadores destacados evidenciam a importância dos dados na estratégia das *Startups*, potencializados por práticas como análise de comportamento e teste de mercado, fortalecendo a competitividade e sustentando uma cultura de inovação orientada por dados.

4.3 Cultura de Dados: Fonte de Crescimento e Sucesso Sustentáveis

Uma cultura orientada por dados impulsiona o crescimento escalável de *Startups*. A integração da análise de dados em decisões estratégicas, identificação de oportunidades e otimização de processos leva a um crescimento mais rápido e sustentável, resultando em uma adaptação ágil às demandas do mercado e necessidades dos clientes. O sucesso desta cultura depende de fatores técnicos e humanos, destacando a relevância da qualidade dos dados e a importância da experiência profissional e aprendizado contínuo dos gestores para interpretar informações e refinar estratégias eficazmente (Nehaychik, 2020).

Recursos financeiros são a base para o crescimento de *Startups*, e o compromisso estratégico com análise de dados torna a empresa mais atrativa para investidores, que valorizam a capacidade de mensurar impactos e monitorar o progresso. Complementam ainda Sadeghiani et al. (2022) que, uma cultura orientada por dados auxilia na identificação e mitigação de riscos, apoiando gestão informada e demonstrando aos investidores capacidade de gerenciamento, baseado em dados. Isso aumenta a atratividade no mercado e fortalece chances de sucesso.

Em síntese, a adoção de uma cultura orientada por dados potencializa diferentes benefícios

às *Startups*, desde o crescimento sustentável até a atração de investidores. Para maximizar esses benefícios, deve-se garantir a qualidade dos dados, investir no aprendizado contínuo dos gestores e implementar estratégias que demonstrem aos investidores o impacto mensurável das decisões. Essa abordagem torna as *Startups* mais competitivas e preparadas a enfrentar incertezas de mercado.

5. CULTURA DE DADOS: UM MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO

O artigo propõe um modelo genérico para a adoção de uma cultura orientada a dados em *Startups*, com base na análise de documentos. O modelo integra perspectivas sobre apropriação da informação, formulação estratégica e comprometimento da liderança (Zaghmout, 2024), além de recomendações sobre tecnologias de análise de dados (Aaditya et al., 2023) e capacitação das equipes (Visvizi et al., 2022).

O modelo está estruturado em cinco pilares principais, cada um com seus respectivos objetivos macro, conforme ilustrado na figura 5, que detalha as fases para a adoção da cultura orientada a dados.

Figura 4 – Modelo para Adoção de Cultura Orientada a Dados: Fases e Objetivo Macro

Preparação Estratégica	Alinhar uso de dados aos objetivos de negócios.
Engajamento e Capacitação da Equipe	Garantir as competências e habilidades necessárias.
Governança de Dados	Estabelecer políticas e procedimentos.
Infraestrutura Ferramentas de Análise	Definir e implantar ferramentas.
Medição e Ajustes	Validar e adaptar resultados da adoção.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Este modelo busca facilitar a adoção de uma cultura orientada a dados, oferecendo uma estrutura prática que aumenta as chances de sucesso para empreendedores e suas *Startups*. Ainda, a adoção de uma cultura orientada a dados requer um ciclo de melhoria contínua, envolvendo planejamento, execução, avaliação e adaptação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da história, as organizações têm procurado conhecimentos que ampliem a sua competitividade. Na atualidade, os dados emergem como recurso para decisões informadas, tornando-se a base da produção de riquezas.

O artigo discutiu a importância de uma cultura organizacional orientada a dados para a competitividade das *Startups*, que enfrentam desafios como recursos limitados e a necessidade de rápida adaptação. A adoção dessa cultura permite a tomada de decisões fundamentadas. O uso estratégico de dados não apenas otimiza processos, mas também contribui para um crescimento sustentável e atraente para investidores. Os principais obstáculos a serem vencidos, incluem resistência à mudança e lacunas de conhecimento, os quais podem ser superados com treinamento e promoção de uma cultura de aceitação. A pesquisa destaca que a aceitação das partes interessadas e a criação de processos eficazes são fundamentais para o sucesso na adoção dessa cultura.

Futuras pesquisas podem focar em práticas que ajudam *Startups* a adotar uma cultura orientada por dados, abordando desafios como privacidade, falta de habilidades e limitações legais. Além disso, é importante explorar métodos de adoção dessa cultura, um tema pouco estudado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaditya, G., Pillai, R. K., & George, L. (2023). Challenges in Data Driven Decision Making in the Early Stages of a Startup. *Journal of Current Trends in Computer Science Research*, 2(2). <https://doi.org/10.33140/JCTCSR.02.02.15>

Alaimo, C., & Kallinikos, J. (2024). *Data Rules: Reinventing the Market Economy*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11751.001.0001>

Cronin, M. A., & George, E. (2023). The Why and How of the Integrative Review. *Organizational Research Methods*, 26(1), 168–192. <https://doi.org/10.1177/1094428120935507>

Dingre, S. S. (2023). Creating a Data-Driven Culture in a Startup Environment. *Journal of Entrepreneurship and Project Management*, 8(2), 62–69. <https://doi.org/10.47941/jepm.1594>

Júnior, J. R. S., Júnior, A. F. L., Dos Santos, A. A. A. D. S., & De Pádua, S. I. D. (2022). A gestão de processos de negócios aplicada às Startups: Benefícios e obstáculos / Business process management applied to Startups: Benefits and obstacles. *Brazilian Journal of Development*, 8(2), 9470–9481. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n2-070>

Kant, I. (2001). *Crítica da Razão Pura* (5ª). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia Em Ação [The Balanced scorecard] (4a)*. Rio de Janeiro:Editora Campus.
- Koning, R., Hasan, S., & Chatterji, A. (2019). Experimentation and Startup Performance: Evidence from A/B Testing. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3440291>
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2009). *The Cluetrain Manifesto (10th anniversary ed.)*. New York:Basic Books.
- Maia, M. M. (2019). Como as start-ups crescem? Performances e discursos de empreendedores à procura de capital. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 34(99), e349919.
- Marr, B. (2017). *Data strategy: How to profit from a world of big data, analytics and the internet of things*. London:Kogan Page.
- Matsuba, D. S., & Mattedi, A. P. (2021). Visualização de dados para extração de conhecimento: Um estudo de caso. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 10(2), 66. <https://doi.org/10.5380/atoz.v10i2.79184>
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2017). *Big data: The essential guide to work, life and learning in the age of insight*. Londres:John Murray.
- Message, E. R. R., & Vilha, A. M. (2023). Cultura organizacional como elemento estratégico para inovação tecnológica: Estudos comparativos empresariais. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(6), 9441–9460. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2309>
- Nehaychik, D. (2020). Itransition's take on data-driven decision making. Disponível em: <https://www.itransition.com/blog/data-driven-decision-making>. Acessado em: 11 de Novembro de 2024.
- Oguanobi, V. U., & Joel, O. T. (2024). Scalable business models for Startups in renewable energy: Strategies for using GIS technology to enhance SME scaling. *Engineering Science & Technology Journal*, 5(5), 1571–1587. <https://doi.org/10.51594/estj.v5i5.1109>
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data Science and its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making. *Big Data*, 1(1), 51–59. <https://doi.org/10.1089/big.2013.1508>
- Rafiq, U. (2022). Towards understanding analytics in software Startups. *Proceedings of the 5th International Workshop on Software-Intensive Business: Towards Sustainable Software Business*, 31–38. <https://doi.org/10.1145/3524614.3528632>
- Sadeghiani, A., Shokouhyar, S., & Ahmadi, S. (2022). How digital Startups use competitive intelligence to pivot. *Digital Business*, 2(2), 100034. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100034>
- Storm, M., & Borgman, H. (2020). Understanding Challenges and Success Factors in Creating a Data-Driven Culture. *Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.663>

Szukits, Á., & Móricz, P. (2024). Towards data-driven decision making: The role of analytical culture and centralization efforts. *Review of Managerial Science*, 18(10), 2849–2887.

Teixeira, A. C. L., Dos Santos, A. V., Slavov, R., & Garcia, C. A. (2021). DATA DRIVEN CULTURE IN SMALL BUSINESS. CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management, São Paulo. <https://doi.org/10.5748/18CONTECSI/PSE/DSC/6827>

Triono, S. P. H., Alamsyah, A., & Dudija, N. (2023). Driving factors for the use of business intelligence and analytics among Indonesian Startups. *International Journal of Techno entrepreneurship*, 4(4), 277–296. <https://doi.org/10.1504/IJTE.2023.134928>

Turi, A. N. & Li, X. S. (2022). Data-driven decision-making in digital entrepreneurship. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 16(4), 122–127.

Visvizi, A., Troisi, O., Grimaldi, M., & Loia, F. (2022). Think human, act digital: Activating data-driven orientation in innovative start-ups. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 452–478. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0206>

Voorneveld, M., & De Groot, M. (2024). Optimal investment strategy on data analytics capabilities of Startups via Markov decision analysis. *Decision Analytics Journal*, 10, 100438. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2024.100438>

Zaghmout, B. (2024). Strategic Decision-Making in Startups: The Role of Data-Driven Insights in Enhancing Business Innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 7(3), 76–91. <https://doi.org/10.52589/IJEBI-9JOY4TVB>



Empreendedorismo autista: um universo singular de experiências e perspectivas

(Este artigo impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.) (Este artigo também impacta a ODS 10. Redução das Desigualdades. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.)

Clarice Carvalho Silva¹

Andressa Schaurich dos Santos²



RESUMO

Este artigo investigou o empreendedorismo do ponto de vista de indivíduos com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), por meio de entrevistas com 27 empreendedores, explorando suas habilidades, motivações e os desafios enfrentados ao longo de suas jornadas empreendedoras. A metodologia utilizada foi a análise de conteúdo para avaliar as respostas. Foi averiguado que os principais impulsionadores desses empreendedores incluem a busca por liberdade, a paixão pelo trabalho, a necessidade de flexibilidade e o desejo de melhorar a vida de outras pessoas ou de animais. No entanto, eles enfrentam uma série de desafios, como diagnóstico tardio do TEA, dificuldades de comunicação e interação social, bem como medos iniciais ao iniciar o seu negócio. Para superar esses obstáculos, os empreendedores autistas buscaram apoio profissional, aprenderam novas habilidades e encontraram maneiras criativas de enfrentar seus medos. Além disso, eles demonstraram uma incrível capacidade de adaptação, transformando suas dificuldades em pontos fortes e encontrando soluções inovadoras para os problemas do dia a dia de seus negócios. Este estudo destaca a importância de reconhecer e valorizar as habilidades únicas dos empreendedores autistas, bem como de criar um ambiente mais inclusivo e acolhedor para esses indivíduos no mundo dos negócios.

Palavras-chave

Autismo. Empreendedorismo. Inclusão.

ABSTRACT

This article examines entrepreneurship among individuals with Autism Spectrum Disorder (ASD). Through interviews with 27 autistic entrepreneurs, we explore their motivations, challenges, and adaptation strategies throughout their entrepreneurial journeys. We found that the main drivers for these entrepreneurs include the pursuit of freedom, a passion for their work, a need for flexibility, and a desire to improve the lives of others or animals. However, they face a range of challenges, such as late diagnosis of ASD, difficulties in communication and social interaction, as well as initial fears of entrepreneurship. To overcome these obstacles, autistic entrepreneurs seek professional support, acquire new skills, and devise creative ways to confront their fears. Additionally, they demonstrate an incredible ability to adapt, turning their challenges into strengths and finding innovative solutions to the problems they encounter in their businesses. This study emphasizes the importance of acknowledging and valuing the unique skills of autistic entrepreneurs, as well as fostering a more inclusive and welcoming environment for them in the business world.

Key words

Autism. Entrepreneurship. Inclusion.

1. Mestre em Desenvolvimento de Negócios e Inovação pela MUST University (2023). Pós-graduada em MBA em Empreendedorismo, Marketing e Finanças pela Faculdade Educamaís (2024). Graduada em Engenharia Ambiental pela Universidade de Brasília (2017). e-mail: claricemda@gmail.com

2. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria/UFSM (2019). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria/UFSM (2015). Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde pela Universidade Federal de Santa Maria/UFSM (2015). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria/UFSM (2012). e-mail: andressa.santos@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho valoriza cada vez mais a inovação e a diversidade de talentos. Diante da competitividade e dinamismo corporativo, buscam-se constantemente profissionais qualificados, capazes de promover transformações nas organizações. Dito isto, observa-se que, o Transtorno do Espectro do Autismo (TEA) abre portas para um universo singular de experiências e perspectivas, enquanto a sociedade avança rumo à compreensão e valorização da neurodiversidade. No mundo dos negócios, essa neurodiversidade se traduz numa força motriz capaz de impulsionar a inovação, a criatividade e a inclusão.

Neste estudo, foram feitas entrevistas com 27 pessoas com TEA donas do seu próprio negócio, de diversas áreas de atuação, como profissionais de saúde mental, trabalhos com animais, confeitaria, arte e artesanato, revisão de textos, dança, informática, marketing digital, entre outras. Os participantes da pesquisa foram identificados utilizando-se um código formado pela letra E (entrevistado), seguido de um número, que corresponde ao entrevistado específico. Foram feitas perguntas como: “Quais habilidades ou características autistas você acredita que mais influenciam positivamente no seu trabalho?”, “Quais foram as motivações que o levaram a empreender?”, “Quais foram os principais desafios que enfrentou no desenvolvimento e crescimento do seu negócio?” Entre outras.

Este trabalho, portanto, utilizou a metodologia de análise de conteúdo de (Bardin, 1977), para avaliar as respostas, e traz *insights* valiosos do ponto de vista de empreendedores autistas como protagonistas de negócios de sucesso, demonstrando o quanto o empreendedorismo autista emerge, como um campo fértil em potencial, onde indivíduos com TEA assumem as rédeas de seus próprios destinos, construindo negócios prósperos e moldando um futuro mais inclusivo para todos.

2. DESENVOLVIMENTO

O empreendedorismo, frequentemente associado à criação de novos empreendimentos, é um conceito de ampla abrangência e múltiplas perspectivas, apresentando-se como uma alternativa a ser considerada para a inserção de pessoas com deficiência na sociedade. Schumpeter (1988) argumenta que o empreendedorismo representa uma alternativa para a criação de empregos e oportunidades de negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico do país, enquanto Buntat et al. (2016) destacam que o empreendedorismo oferece a oportunidade de superar limitações e se integrar ao mercado de trabalho como protagonistas de suas próprias jornadas. A independência

e as possibilidades de enfrentar desafios de acessibilidade, portanto, tornam o empreendedorismo atrativo para as pessoas com TEA.

Diversas definições têm sido atribuídas ao empreendedorismo. Na visão de Dornelas (2018), o engajamento configura-se como o engajamento de pessoas e processos que colaboram para a transformação de ideias em oportunidades. Em outras palavras, o empreendedorismo envolve o planejamento (ou a sua ausência) e a concretização de ideias. Franco & Gouvêa (2016) afirmam que, na prática, o empreendedor é capaz de concretizar projetos devido à sua sensibilidade aos negócios, à sua perspicácia financeira e à sua capacidade de identificar e explorar oportunidades, mesmo quando estas não são tão evidentes ou bem definidas.

Para Filion (2000), as empresas criadas por empreendedores constituem uma amplificação de seus mundos subjetivos. Oliveira (1995) ressalta que o empreendedor é aquele que reorganiza recursos de maneira inovadora, enquanto Bessant & Tidd (2009) destacam a importância da inovação para o sucesso empreendedor. Portanto, seu entendimento de um mercado particular, a evolução de um novo produto ou um processo de fabricação inovador os conduzirá a enxergar algo diferente e a transformar isso em uma oportunidade comercial.

Portanto, para empreender, é necessário ir além de dedicar-se e planejar com eficácia. O empreendedor deve possuir características distintas, ser visionário, demonstrar comprometimento e habilidade para tomar decisões. Ele deve ser capaz de gerar impacto, explorar plenamente as oportunidades, ser determinado, dinâmico e dedicado, possuir iniciativa, organização, coragem e persistência, além de manter um otimismo constante (Gonçalves, 2015).

Pozzer (2021) indica que indivíduos com TEA podem exibir esses traços comportamentais, associados ao potencial empreendedor, utilizando-os para promover seu próprio desenvolvimento e beneficiar a sociedade. A personalidade de um empreendedor pode converter uma circunstância simples em uma oportunidade excepcional (Gerber, 2011). Dornelas (2018) explica que os empreendedores são indivíduos distintos, movidos por motivações singulares e uma paixão ardente pelo que realizam.

2.1 Habilidades singulares no empreendedorismo autista

No contexto do TEA, emerge uma perspectiva única sobre as habilidades que podem ser altamente valorizadas no cenário empreendedor. Santos (2019) cita que pessoas com TEA, por apresentarem interesses concentrados em um campo específico do conhecimento, são excelentes em exercer funções com responsabilidade. Nesse sentido, encaram os erros e as frustrações como

estímulos à superação e ao crescimento. Seu interesse se expande para abranger tudo o que está interconectado e possui um espaço no universo que sua mente contempla.

Nesse sentido, há algumas profissões nas quais os autistas podem se destacar, utilizando suas habilidades para o empreendedorismo. Um engenheiro com TEA, por exemplo, pode aplicar suas habilidades de pensamento lógico e analítico para desenvolver um novo produto ou serviço. Um programador com autismo pode usar suas habilidades de concentração e foco para criar um *software* inovador. Um artista com TEA pode usar suas habilidades de visão e criatividade para criar uma obra de arte única. Um empresário com autismo pode usar suas habilidades de atenção aos detalhes para iniciar um negócio bem-sucedido. Assim, o empreendedorismo se mostra uma ótima oportunidade para pessoas com autismo, pois, ao usar suas habilidades únicas e valiosas, os empreendedores autistas podem ter um impacto positivo no mundo dos negócios (Grandin & Duffy, 2008).

O Quadro 1 apresenta uma visão abrangente das habilidades do TEA que podem ser transformadas em vantagem no mundo dos negócios. Nesta exploração, nota-se que as habilidades de indivíduos com TEA podem servir como ativos poderosos na jornada empreendedora, destacando como essas características singulares podem impulsionar o sucesso nos negócios e estimular a inovação.

Quadro 1. Habilidades TEA valorizadas no empreendedorismo

Foco e concentração	Autistas muitas vezes têm a capacidade de se concentrar intensamente em uma tarefa específica por longos períodos, o que pode ser uma vantagem em atividades empreendedoras que exigem foco e concentração profundos.
Habilidade de perseverança	Pessoas com autismo muitas vezes têm uma grande capacidade de perseverança e persistência em tarefas difíceis, o que pode ser uma vantagem em atividades empreendedoras que exigem resiliência e determinação.
Pensamento detalhista	Pessoas com autismo geralmente têm uma habilidade natural para prestar atenção aos detalhes, o que é valioso em atividades empreendedoras que exigem precisão e minúcia.
Memória excepcional	Algumas pessoas com autismo têm uma memória excepcional, o que pode ser uma vantagem em atividades empreendedoras que exigem a memorização de informações importantes.

Pensamento lógico e analítico	Pessoas com autismo muitas vezes têm uma habilidade natural para o pensamento lógico e analítico, o que pode ser uma vantagem em atividades empreendedoras que envolvem a resolução de problemas, o planejamento estratégico e a tomada de decisões.
Criatividade e pensamento inovador	Autistas muitas vezes possuem uma perspectiva única e criativa do mundo, o que pode ser uma vantagem em atividades empreendedoras que requerem capacidade de pensar fora da caixa e encontrar soluções inovadoras para problemas.
Habilidades técnicas especializadas	Muitos autistas têm interesses e habilidades específicas em áreas como programação, design gráfico, matemática, entre outras. Essas habilidades técnicas podem ser altamente valorizadas no empreendedorismo, especialmente em setores tecnológicos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Almeida, 2021; Altogether Autism, 2018; Grandin & Duffy, 2008; Nuwer, 2021; Tirado, 2021.

Ademais, a habilidade de dedicar atenção minuciosa a objetos específicos pode ser direcionada de forma proveitosa a funções que envolvam inspeção meticulosa e garantia de qualidade em diversos setores. As flutuações de estímulo, tão comuns em pessoas com TEA, podem ser direcionadas de maneira construtiva para ocupações que demandam tarefas repetitivas e processuais, aproveitando essa energia de forma produtiva. A inclinação a seguir rotinas rígidas pode ser altamente vantajosa em profissões que exigem consistência e precisão, explorando a capacidade de executar tarefas de forma repetitiva como uma habilidade valiosa. De fato, os entrevistados responderam à pergunta sobre quais habilidades autistas eles acreditam que mais influenciam positivamente no seu trabalho, e para a grade maioria deles, o hiperfoco, ou seja, “uma forma intensa de concentração em determinado assunto, tarefa ou tópico, que acontece quando uma pessoa fica em absorção total em determinada atividade ou informação” (Rissato, 2022), é uma característica essencial para o sucesso do negócio. Isso permite que eles estudem profundamente, pratiquem e se dediquem completamente às suas áreas de interesse, o que resulta em resultados excepcionais. Algumas das citações mais marcantes foram:

Tenho foco em fazer tudo até terminar (E11).

O hiperfoco ajuda muito, assim como a memória visual (E12).

Quando estou entretida ou envolvida com o meu hiperfoco, minha capacidade de continuar nessa mesma tarefa é infinita (E23).

O hiperfoco ajuda porque a gente estuda e pratica muito aquilo. Por isso, a gente consegue ter resultados muito bons (E21).

O hiperfoco faz com que eu seja a melhor da minha área de atuação (E25).

mente: Além disso, alguns citaram que são muito persistentes quando tem um objetivo em

Penso que talvez a rigidez cognitiva me faça ser persistente (E19).

Eu acredito que a minha habilidade de continuar com toda energia, com toda a emoção, com todo o empenho, do começo ao final da tarefa, influencia sim, super positivamente (E23) O que impulsiona um indivíduo com TEA a trilhar o caminho do empreendedorismo?

Quando questionadas sobre as motivações que os levaram a empreender, as respostas indicaram uma ampla variedade de motivações, incluindo a busca por liberdade, paixão pelo trabalho, necessidade de flexibilidade devido a questões de saúde ou familiares, desejo de melhorar a vida de outras pessoas ou de animais, entre outras. A falta de políticas públicas adequadas para pessoas com autismo foi uma motivação para que alguns entrevistados comessem a empreender. Enfrentar dificuldades em empregos anteriores devido a questões relacionadas ao autismo, como sobrecarga sensorial e multitarefa, também foi um fator motivador.

Trabalhei em um local com atendimento ao público e passei por muitas dificuldades, como por exemplo: tenho dificuldade em realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo, passar horas em um local com muitos estímulos sensoriais, como luz, sons, entre outros (E2).

Outra motivação citada foi a busca por independência e autonomia, bem como o desejo de não ter alguém controlando-os e a liberdade de criar seu próprio caminho de trabalho, segundo suas próprias regras.

Liberdade de poder ser e fazer como quero. Minha mente é selvagem e está cansada de aprisionamentos. Eu não me adequo à infelicidade, crio uma nova realidade! (E4).

A satisfação pessoal, a paixão pelo trabalho e a necessidade de renda também foram motivações significativas. Como citado anteriormente, empreender pode ser visto como uma maneira de encontrar realização pessoal e profissional, colocando em prática suas paixões, interesses e habilidades únicas (Grandin & Duffy, 2008; Nicoli, 2021; Santos, 2019). Por isso, trabalhar com o que amavam e que estava de acordo com suas paixões foi indicado como um fator fundamental para sua motivação. Além disso, alguns tinham o desejo de empreender desde cedo e viram uma

oportunidade de negócio que se encaixava em seus interesses e habilidades.

Trabalhar com o que gosto (E17).

Vontade de trabalhar com o que gosto e do jeito que posso (E9). Eu queria ter mais dinheiro para poder viajar (E22).

Ao longo do tempo, se tornou muito claro que era uma opção prazerosa e rentável de viver (E14). Sempre falei que teria meu negócio, desde criança. Somado ao fato de não me adaptar a trabalhar para os outros, uma hora encontrei o que me pareceu o momento de começar (E19).

Outros, engajados em causas sociais, apontaram o desejo de ajudar outras pessoas ou animais como uma motivação central para seu trabalho, seja por meio de serviços terapêuticos, consultoria ou outras atividades.

Poder ajudar financeiramente animais abandonados e crianças (E3).

Eu vejo a importância social do trabalho que eu faço. Essa sede de justiça social foi o que me fez empreender (E23).

Eu sabia que eu poderia fazer o meu trabalho melhor do que outras pessoas, por um preço bem mais justo, e democratizar o tratamento que todo autista devia ter acesso, mas que foi elitizado (E25).

Essas motivações refletiram uma ampla variedade de razões pelas quais essas pessoas escolheram empreender, destacando a importância de adaptar o trabalho às próprias necessidades, paixões e circunstâncias pessoais. Portanto, como citam Grandin & Duffy (2008); Nicoli (2021); Santos (2019), criar e administrar seu próprio negócio pode permitir que os autistas alcancem independência financeira, tenham controle sobre suas carreiras e fontes de renda, o que é especialmente benéfico para qualquer indivíduo que queira viver em uma sociedade inclusiva.

2.2 Desafios e superações no empreendedorismo autista

No âmago do empreendedorismo autista reside uma interseção entre habilidades singulares, motivações e desafios enfrentados ao longo de uma jornada empreendedora. Os principais desafios, apontados por Pessanha (2021), para a inserção de pessoas com TEA nos espaços sociais, infelizmente, são os preconceitos enfrentados e os problemas estruturais do Estado. No contexto brasileiro, indivíduos com TEA enfrentam atrasos na obtenção de diagnósticos e no acesso ao suporte necessário para promover um desenvolvimento pleno e uma melhor qualidade de vida. Por essa razão, esses cidadãos podem não ser capazes de realizar seu potencial máximo em termos educacionais, pessoais e profissionais.

De fato, dos 27 entrevistados, apenas um declarou ter diagnóstico desde os 7 anos de idade. Todos os demais foram diagnosticados após os 18 anos, já na fase adulta.

Ao responderem sobre si, alguns entrevistados mencionaram que:

Eu fui uma criança autista sem diagnóstico (E23).

Recebi um diagnóstico tardio que mudou completamente o rumo da minha vida (E2). Sempre soube que eu era diferente, mas não sabia o porquê. Sentia que os outros funcionavam de forma diferente (E3).

Ter um diagnóstico tardio, significa ter uma história repleta de necessidades não supridas e de abusos sofridos (E4).

Além disso, questões relacionadas à comunicação, à interação social e à sensibilidade sensorial podem representar obstáculos significativos. Por isso, em certas situações, um indivíduo excepcional pode não conseguir manifestar todo o seu potencial devido à dificuldade de se integrar a um grupo. Por isso, a preferência por interações virtuais pode representar uma vantagem significativa em ambientes em que a comunicação por meio de plataformas digitais desempenha um papel crucial, permitindo um desempenho eficaz sem a pressão das interações sociais convencionais. Portanto, ambientes de trabalho que valorizam a concentração individual ou a autossuficiência proporcionam um terreno fértil para que indivíduos com TEA possam prosperar, alinhando-se às suas preferências naturais.

Ao avaliar as respostas sobre os principais desafios enfrentados no desenvolvimento e crescimento de seus negócios, foram encontradas algumas estratégias de adaptação para superar tais desafios, destacando a importância da autoaceitação, do reconhecimento das próprias habilidades e da busca por apoio e orientação.

Alguns participantes mencionaram inseguranças iniciais ao dar os primeiros passos em seus empreendimentos, bem como o medo do preconceito das pessoas em relação às suas atividades, e críticas que receberam no início do negócio.

Segundo Solarprime (2023), o medo de empreender é um sentimento bastante comum e perturba muitos aspirantes a empresários, que acabam desistindo no primeiro fracasso ou até mesmo antes de iniciar a empresa. O medo de fracassar surge em um empreendedor quando avalia as ameaças em cenários em que pode não se dar bem. Essas conjunturas trazem consigo a sensação de fracasso ou as consequências dos erros do passado.

Para superar os medos, o autor indica que, antes de iniciar o seu negócio, a pessoa precisa

identificar o que gosta de fazer ou o que deseja fazer. É imprescindível buscar o autoconhecimento antes de tomar decisões. Ter uma reserva financeira e buscar conhecimento com outros empreendedores no mesmo ramo também é importante. Os entrevistados desta pesquisa indicaram que para superar seus medos iniciais buscaram ajuda de profissionais e amigos, aprenderam habilidades de abordagem de clientes, além de enfrentar o medo. Nesse aspecto, as falas que mais se destacaram foram:

O principal desafio foi dar o primeiro passo. Tinha muitas inseguranças e também inicialmente, dificuldade em como abordar meu cliente. Pedi ajuda às minhas terapeutas e a uma amiga que trabalha na mesma área para aprender um pouco mais essas habilidades e criar um “roteiro” de como abordar meus clientes (E2).

Quando eu comecei, eu tive muitas críticas por parte das pessoas que trabalhavam na minha área. Eu fiquei conhecida rápido demais e eu fui perseguida pelas redes sociais. Eu lidei com isso fortalecendo a minha marca, e também com uma pitada de humor e ironia (E25).

Houve também menção à “síndrome do impostor”, que ocorre quando a pessoa não tem confiança em sua capacidade e enfrenta dificuldades para aceitar elogios ou reconhecer suas próprias qualidades. Isso a leva a contestar constantemente as avaliações positivas dos outros, tornando difícil apreciar qualquer forma de reconhecimento que receba (Gupy, 2023). Os entrevistados superaram isso ao perceberem e reconhecerem os resultados positivos que alcançavam em seus trabalhos:

Querer ser como os outros terapeutas me fez ter várias crises da “síndrome da impostora”, até que passei a ver nos resultados que meus clientes tinham em suas vidas (E5).

Para superar o medo da exposição e da possibilidade de serem ridicularizados, alguns optaram por usar as redes sociais para se promover e alcançar clientes, mas citam que sentem dificuldade em criar conteúdo e se manter constantes nas redes:

Tenho dificuldade em me autopromover (E8).

Não consigo criar conteúdo nas redes sociais de modo que tenha que me expor. Isso dificulta o marketing (E14).

Manter constância em redes sociais, conversar com potenciais clientes (E16). Dificuldade de lidar com as pessoas e com as redes sociais (E21).

Alguns entrevistados mencionaram dificuldades pessoais, como crises sensoriais, disfunções executivas, depressão e problemas de saúde. Marques (2023) explica que a crise sensorial é uma forma simples e acessível de se referir ao Transtorno de Processamento Sensorial

(TPS), uma condição bastante comum em indivíduos com TEA, que enfrentam desafios ao processar estímulos do ambiente e dos sentidos. Pessoas com TPS experimentam uma sobrecarga sensorial quando expostas a estímulos intensos, como sons, texturas (especialmente de alimentos), iluminação, odores, cores, entre outros.

Marques (2022) explica ainda que a função executiva está envolvida em todas as ações que informamos ao nosso cérebro que pretendemos realizar, ativando sistemas que permitem o planejamento dos movimentos. Essa função engloba um conjunto de habilidades que auxiliam na tomada de decisões, na compreensão do *timing*, na adaptação a mudanças e no exercício do autocontrole. No entanto, quando ocorre uma falha nessa estrutura e surgem dificuldades no planejamento e na execução das atividades, há disfunção executiva.

Por isso, a disfunção executiva no autismo geralmente está ligada à dificuldade de organizar prioridades e administrar o tempo, bem como à dificuldade de seguir uma sequência de etapas ou instruções, de antecipar as consequências das ações e de entender o que os outros pensam, sentem ou como agem. Para lidar com essas dificuldades, alguns entrevistados citaram que precisaram desmarcar compromissos quando necessário, buscar suporte de terapeutas ou reestruturar seus negócios para acomodar suas necessidades:

Alguns sintomas do autismo me prejudicam a manter uma constância. Às vezes, preciso desmarcar atendimentos por causa de crises sensoriais ou disfunção executiva (E4).

Tem dias que a gente não está bem, tem dias que a gente tem crise, tem dias que a gente não consegue, e aí é bem difícil. Hoje em dia, o meu negócio é online, eu tentei criar um negócio que fosse melhor para mim (E21).

Houve relatos de dificuldade em gerir o tempo e agenda de atendimentos, o que também se relaciona com a disfunção executiva, além de alta pressão e responsabilidade em entregar projetos de forma rápida:

Dificuldade de administrar a agenda (E1).

Tenho dificuldade em organizar meu tempo de estudo sozinha (E8).

Pressão e responsabilidade, ter que terminar projetos rápido, eu acho isso estressante, mas consigo fazer (E22).

Uma estratégia que pode ser utilizada pelos empreendedores para contornar essa dificuldade em gerir o tempo é ter um planejamento preciso das tarefas a serem executadas. Nesse sentido, manter uma agenda organizada é muito positivo. Outra coisa importante é aprender a delegar funções. Concentrar-se em realizar apenas as tarefas tidas como estratégicas para o negócio e ter uma equipe

que se encarregue das demais coisas pode ser uma tática de muito sucesso, principalmente para aqueles que sofrem com a disfunção executiva (Belluno, [s.d.]).

A dificuldade em se comunicar de forma eficaz, especialmente nas redes sociais ou presencialmente com clientes, também foi bastante mencionada. Lidar pessoalmente com clientes, olhar nos olhos e interpretar expressões faciais e comportamentais são desafios para a maioria dos autistas, e não seriam diferentes para os empreendedores aqui estudados. Alguns superaram isso adaptando sua comunicação e criando estratégias para garantir que suas mensagens fossem compreendidas:

Ter de lidar pessoalmente com clientes é sempre um desafio. Olhar nos olhos, formas de agir, entender expressões faciais, evitar toques, compreender o tom de voz, entre outros. À distância, a dificuldade é em relação aos textos com os quais trabalho. Por exemplo, peço especificamente e de forma muito clara que o cliente me responda: “este trecho aqui significa A ou B?” e a resposta do cliente é “sim” ou “não”, o que é incoerente com a pergunta feita (E14).

Tenho dificuldade de expor o que eu preciso em conversas curtas. Eu necessito de tempo para elaborar e expor. Se eu não tiver esse tempo, provavelmente o outro lado terá uma ideia equivocada sobre o que eu planejo (E19).

Eu tinha muita dificuldade de receber clientes, de ter que interagir com eles. Eu fiz a loja online para não ter que lidar com as pessoas tão “fisicamente” (E21).

Apesar de ter sido citada como uma habilidade por alguns, a gestão financeira e burocrática foi um desafio comum para muitos, especialmente a dificuldade em manter um fluxo de caixa constante. Isso explicita a diversidade de mentes no autismo, pois o que é fácil para uns, pode ser muito difícil para outros. Para lidar com isso, as mesmas estratégias de gestão de tempo citadas por Belluno, ([s.d.]) podem ser utilizadas. Principalmente, aprender a delegar funções burocráticas, que não fazem parte da estratégia principal do negócio. Alguns entrevistados mencionaram que estão lidando com essas dificuldades aprendendo mais sobre finanças, criando estratégias para períodos de baixa demanda e buscando ajuda de profissionais:

Até hoje tenho dificuldade em manter um caixa para momentos de baixa procura e isso me desestabiliza muito (E7).

Minha péssima gestão financeira (E15). Não sei precificar os produtos (E16).

Minha falta de foco e conhecimento em relação a parte burocrática. Eu absolutamente odeio lidar com a parte burocrática (E23).

Eu não tenho expertise financeira, eu não consigo administrar, eu não consigo precificar as coisas.

Às vezes eu entrego muito mais do que eu sou remunerada (E24).

A alta demanda de trabalho e pouca rede de suporte também foi citada, enquanto outros citaram a sua dificuldade em fazer o negócio crescer. Para superar isso, alguns fizeram cursos de empreendedorismo e buscaram formas de sustentar seus negócios.

Alta demanda, muitos pedidos ao mesmo tempo. Para lidar com isso, precisei parar, respirar e falar que eu era capaz e que eu conseguia dar conta, não precisava entrar em crise, que tudo ia dar certo no final (E11).

Tenho dificuldade em fazer o meu negócio crescer (E13).

Falta de suporte, apoio familiar e dinheiro para investir. Criei estratégias para investir o mínimo possível, fiz cursos de empreendedorismo e marketing digital (E20).

Essas experiências, em geral, destacaram a resiliência e a capacidade de adaptação dos empreendedores autistas entrevistados. Eles buscaram apoio, aprenderam novas habilidades, enfrentaram seus medos e encontraram maneiras criativas de superar os desafios específicos que enfrentaram no desenvolvimento e crescimento de seus negócios.

Percebe-se que os desafios enfrentados pelos entrevistados não se relacionam apenas ao autismo em si; os medos e dificuldades são enfrentados por qualquer pessoa que decida iniciar o seu próprio negócio por meio do empreendedorismo. Por isso, é importante que, ao iniciar o próprio negócio, busquem experiências de pessoas que já passaram pelo mesmo problema, independentemente de serem autistas ou não.

Aqueles que possuem dificuldades específicas relacionadas ao TEA, como crises sensoriais, disfunções executivas, depressão ou problemas de saúde, necessitam de apoio profissional para reconhecer seus pontos fracos e aprender a lidar com os problemas de forma positiva e eficaz. Os empreendedores aqui entrevistados demonstraram que essas pessoas conseguiram enfrentar os desafios de maneiras únicas, servindo de inspiração para outros, e, o mais importante, reconheceram que precisavam de ajuda e não hesitaram em procurá-la.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo, foram explorados os motivos que impulsionaram as pessoas com TEA a trilharem o caminho do empreendedorismo, destacando a busca por liberdade, a paixão pelo trabalho, a necessidade de flexibilidade e o desejo de melhorar a vida de outras pessoas ou de

animais, entre outros fatores motivacionais. Esses empreendedores encontraram no empreendedorismo não apenas uma fonte de renda, mas também uma maneira de expressar suas paixões, interesses e habilidades únicas, criando negócios que refletem suas identidades e valores.

No entanto, ao longo dessa jornada empreendedora, os indivíduos autistas enfrentam uma série de desafios que vão além das dificuldades comuns de outros empreendedores. O diagnóstico tardio do TEA, as questões relacionadas à comunicação, à interação social e à sensibilidade sensorial, bem como os medos iniciais de empreender, são apenas alguns dos obstáculos enfrentados por esses empreendedores. Vale destacar, porém, que esses desafios não os impedem de buscar o sucesso e alcançar seus objetivos, pois demonstraram uma incrível capacidade de adaptação, transformando suas dificuldades em pontos fortes e encontrando maneiras criativas de superar os obstáculos que lhes vêm ao encontro.

Em suma, o empreendedorismo autista não apenas destaca a importância da diversidade e inclusão no ambiente empresarial, mas também ressalta a necessidade de uma abordagem centrada na pessoa ao estudar empreendedorismo e diversidade. Por meio da compreensão das experiências, dos desafios e dos sucessos dos empreendedores autistas, podemos enriquecer o campo do empreendedorismo e da neurodiversidade.

Embora este estudo apresente algumas limitações, como uma amostra restrita de entrevistados, ele constitui um ponto de partida para pesquisas futuras. Recomenda-se a realização de estudos mais amplos e aprofundados sobre empreendedorismo autista, bem como o acompanhamento a longo prazo dos empreendedores autistas, para compreender melhor a evolução de seus negócios e experiências.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, M. (2021). Potencial das pessoas com autismo. Instituto Inclusão Brasil.
<https://institutoinclusaobrasil.com.br/potenciais-das-pessoas-com-autismo/>

Altogether Autism. (2018). Strengths and abilities in autism. Altogether Autism.
<https://www.altogetherautism.org.nz/strengths-and-abilities-in-autism/>

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Edições 70.

Belluno. ([s.d.]). Time is money! 7 dicas de gerenciamento do tempo para empreendedores. Belluno. Recuperado 15 de outubro de 2023, de <https://bellunotec.com.br/blog/time-is-money-7-dicas-de-gerenciamento-do-tempo-para-empresendedores/>

- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e Empreendedorismo: Administração*. Bookman.
- Buntat, Y., Roslan, W. N. W., Ibrahim, N., Salleh, L. M., & Ahmad, A. A. (2016). Challenges of Entrepreneurship Education for Disabled People. *Advanced Science Letters*, 22(12), 4355–4358.
- Dornelas, J. (2018). *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios* (7o ed). Empreende.
- Filion, L. J. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: Processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 2–7. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300013>
- Franco, J. O. B., & Gouvêa, J. B. (2016). A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(3), 144–166.
- Gerber, M. E. (2011). *O mito do empreendedor* (2o ed). Editora Fudamento Educacional.
- Gonçalves, C. (2015). Empreendedorismo na Área da Saúde. *Revista Marketing em Saúde*. <http://www.marketingemsaude.com/empreendedorismo-na-area-da-saude-2/>
- Grandin, T., & Duffy, K. (2008). *Developing Talents: Careers for Individuals with Asperger Syndrome and High-Functioning Autism*. Autism Asperger Publishing Company.
- Gupy. (2023). O que é síndrome do impostor e como combatê-la? Confira! Gupy. <https://www.gupy.io/blog/sindrome-do-impostor#:~:text=A%20pessoa%20com%20a%20s%C3%ADndrome%20do%20impostor%20n%C3%A3o%20acredita%20que,qualquer%20tipo%20de%20reconhecimento%20recebido.>
- Marques, I. (2022). Disfunção executiva e seu papel no autismo. GenialCare. <https://genialcare.com.br/blog/disfuncao-executiva/#:~:text=Dificuldade%20de%20organizar%20prioridades%20e,pensam%2C%20se ntem%20ou%20como%20agem.>
- Marques, I. (2023). Crise sensorial: O que é e como lidar? GenialCare. <https://genialcare.com.br/blog/crise-sensorial/#:~:text=A%20crise%20sensorial%20%C3%A9%20uma,do%20ambiente%20e%20os%20sentidos.>
- Melicio, R. K. I. S. da C., & Vendrametto, O. (2021). *O Autista no Mercado de Trabalho* (1o ed). Blucher. <https://plataforma.bvirtual.com.br>
- Nicoli, S. (2021). Autismo demanda adaptação de empresas para incluir profissionais no mercado. <https://www.terra.com.br/noticias/educacao/carreira/autismo-demanda-adaptacao-de-empresas-para-incluir-profissionais-no-mercado,104cdd56c6a454d767de555ca89a5be58gwbwl82.html>
- Nuwer, R. (2021). Finding strengths in autism. SpectrumNews. <https://www.spectrumnews.org/features/deep-dive/finding-strengths-in-autism/>
- Oliveira, M. A. (1995). *Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor*. São Paulo: Nobel. Nobel.

Pozzer, R. H. P. (2021). Potencial empreendedor em indivíduos com Transtorno do Espectro Autista:

Uma perspectiva para o desenvolvimento. [Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Maria].
https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/24496/TES_PPGADMINISTRA%c3%87%c3%83O_2021_POZZER_RANICE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rissato, H. (2022). Hiperfoco no autismo: O que é, e como trabalhá-lo? GenialCare.
<https://genialcare.com.br/blog/hiperfoco-no-autismo/#:~:text=O%20hiperfoco%20no%20autismo%20acontece,%2C%20animais%2C%20n%C3%BAmeros%20e%20outros.>

Santos, P. A. N. dos. (2019). Jovens Especiais e o Empreendedorismo: Uma abordagem etnográfica do Transtorno do Espectro Autista [Dissertação de Mestrado]. Universidade da Madeira.

Schumpeter, J. A. (1988). Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Abril Cultural.

Solarprime. (2023). Por que o medo de empreender é tão comum e como vencê-lo. Solarprime.
<https://solarprime.com.br/entenda-por-que-o-medo-de-empreender-e-tao-comum-e-como-vence-lo/>

Tirado, M. do C. (2021). Síndrome do Espectro Autista (TEA) e Empreendedorismo. Empreenda Exito.
<https://empreendaexito.ig.com.br/2021-09-05/sindrome-do-espectro-autista-tea-e-empreendedorismo.html>



Clima organizacional em unidades socioeducativas: uma revisão bibliográfica

(Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.) (Este artigo também impacta a ODS 3. Saúde e Bem-Estar. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.)

Dirceu Alves do Prado¹

Maria Betânia de Carvalho Fidalgo Arroyo²



RESUMO

Este estudo analisa fatores que influenciam o clima organizacional em unidades socioeducativas brasileiras, seus impactos e as práticas de gestão recomendadas. A pesquisa, exploratória-descritiva, utilizou bases de dados científicas como Google Scholar, Scielo, BDTD e o Portal CAPES. Foram identificados condições estruturais precárias, quadro profissional insuficiente, sobrecarga de trabalho, tensões entre equipes e desafios na conciliação entre segurança e pedagogia. Esses fatores afetam a saúde ocupacional e a qualidade do atendimento. A literatura sugere apoio psicológico, valorização profissional, capacitação e fortalecimento da comunicação. Conclui-se que a melhoria do ambiente exige uma abordagem integrada, contemplando aspectos estruturais e relacionais, para uma gestão mais eficaz e que promova um ambiente mais saudável e efetivo.

Palavras-chave

Clima organizacional. Sistema socioeducativo. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study examines the factors that influence the organizational climate in Brazilian socio-educational units, their impacts, and recommended management practices. The exploratory-descriptive research utilized scientific databases, including Google Scholar, Scielo, BDTD, and the CAPES Portal. Precarious structural conditions, insufficient professional staff, work overload, tensions between teams, and challenges in reconciling security and pedagogy were identified. These factors affect occupational health and the quality of care. The literature suggests that psychological support, professional appreciation, training, and strengthening of communication are essential. It is concluded that improving the environment requires an integrated approach that considers both structural and relational aspects, leading to more effective management and a healthier, more sustainable environment.

Key words

Organizational climate. Socio-educational system. People Management

1. Mestre em Administração pela MUST University, Especialista em Gestão de Centros de Socioeducação pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná UNIOESTE. Especialista em Recursos Humanos pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, UNIVEL. Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. E-mail: dirceuprado@gmail.com

2. Doutora em Administração pela Universidade da Amazônia, UNAMA. Mestre em Ensino Superior e Gestão Universitária, pela Universidade da Amazônia, UNAMA. Especialista em Psicologia Educacional, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PUC Minas. Graduada em Pedagogia, pela Faculdade Integrada do Colegio Moderno, FICOM. E-mail: betania.fidalgo@unama.br

1. INTRODUÇÃO

A socioeducação no Brasil obteve um marco significativo com a promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) em 1990. Esta legislação revolucionou o tratamento dado aos adolescentes em conflito com a lei ao substituir a doutrina da situação irregular, presente no antigo Código de Menores, pela doutrina da proteção integral. Essa mudança paradigmática abandonou a abordagem punitiva em favor de uma perspectiva garantidora de direitos, e culminou na criação do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) em 2012.

A aplicação de leis, normas e regulamentos mais avançados tem demandado políticas mais assertivas, a remodelação das estruturas físicas das unidades de atendimento e uma atenção especial à formação e atuação dos profissionais envolvidos.

O clima organizacional nas unidades socioeducativas constitui um elemento fundamental para a compreensão da dinâmica institucional e do desempenho profissional. Esse ambiente é composto por um conjunto complexo de percepções, relações interpessoais, condições de trabalho e fatores emocionais que influenciam diretamente a qualidade das intervenções socioeducativas. Compreender e investigar o clima organizacional permite identificar as potencialidades e fragilidades institucionais, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias que promovam um ambiente mais humanizado, colaborativo e eficiente.

Diante desse contexto, surge a questão: quais são os principais fatores que influenciam o clima organizacional em unidades socioeducativas, segundo a literatura?

Com o intuito de responder a essa questão, esta pesquisa propõe os seguintes objetivos: mapear e categorizar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, os principais fatores que influenciam o clima organizacional em ambientes socioeducativos; analisar criticamente os impactos do clima organizacional no funcionamento dessas unidades e no trabalho dos profissionais; e sistematizar as principais intervenções e práticas de gestão recomendadas na literatura para o aprimoramento do clima organizacional.

A pesquisa sobre clima organizacional em instituições socioeducativas configura-se como uma ferramenta estratégica de gestão e de desenvolvimento institucional, especialmente diante da escassez de estudos específicos sobre esta temática no contexto brasileiro. Os resultados obtidos têm potencial para contribuir em duas dimensões principais: no campo prático, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas mais eficazes no sistema socioeducativo, e no campo teórico, ampliando o conhecimento acadêmico sobre as especificidades do clima organizacional em instituições socioeducativas.

2. METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa bibliográfica adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, estruturada em três etapas principais: seleção de fontes, definição de critérios de inclusão e exclusão e análise dos dados. A investigação será conduzida por meio de busca sistemática nas bases de dados científicas Google Scholar, Scielo, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no Portal CAPES. O levantamento foi delimitado ao período de 2020 a 2024, considerando publicações em português, incluindo artigos científicos, teses e dissertações. Serão utilizados descritores como “sistema socioeducativo”, “socioeducação”, “clima organizacional”, e suas combinações.

Os critérios de inclusão contemplam estudos que abordem fatores do clima organizacional em contextos de trabalho de elevada pressão, especialmente em unidades socioeducativas, e que discutam práticas de recursos humanos para a melhoria do clima organizacional.

Na etapa específica de coleta de dados para a obtenção de subsídios visando atingir os objetivos propostos, foram excluídos estudos de contextos não relacionados ao ambiente socioeducativo ou que não abordassem intervenções aplicáveis à área de recursos humanos.

Os dados foram examinados por meio da categorização das informações, com base na análise de conteúdo. Esta técnica envolveu a leitura exaustiva dos textos selecionados, organizando os documentos em planilhas eletrônicas e utilizando programas de edição de texto para a identificação de unidades de significado relacionadas ao clima organizacional.

Para sistematizar os dados, utilizou-se uma abordagem comparativa, na qual as informações foram avaliadas em busca de convergências, divergências e lacunas entre os estudos revisados. Este processo envolveu a construção de matrizes de análise, o que permitiu identificar padrões, tendências e inconsistências na literatura. Foram também destacados aspectos das práticas de recursos humanos recomendadas, organizados em função das categorias definidas. Os resultados foram organizados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, facilitando a identificação das principais contribuições do estudo para a área.

A organização final dos resultados foi estruturada de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, culminando em considerações finais com base nas contribuições identificadas.

3. DESENVOLVIMENTO

O clima organizacional é o resultado dos sentimentos e percepções dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, representando como os colaboradores compreendem e vivenciam a cultura da empresa, incluindo seus aspectos subjetivos e objetivos. (Oliveira, 2023)

O clima organizacional apresenta-se como um elemento dinâmico que exerce influência multidimensional sobre os processos organizacionais, afetando, direta e indiretamente, aspectos comportamentais e subjetivos dos funcionários. A sua complexidade manifesta-se na capacidade de impactar comportamentos individuais e coletivos, níveis de motivação, padrões de produtividade e graus de satisfação profissional. (Camparoto, 2019)

O SINASE estabelece diretrizes importantes para a gestão dos programas socioeducativos, destacando componentes estratégicos fundamentais, como gestão participativa, diagnóstico situacional contínuo, assembleias com os adolescentes, comissões temáticas, fortalecimento da rede institucional interna, atuação de equipes técnicas multidisciplinares, implementação de um projeto pedagógico estruturado e organização da rotina. (Costa R. P. D, 2024)

A rotina dos centros de socioeducação é marcada por uma complexidade que exige uma gestão ágil e adaptável, capaz de lidar com as constantes mudanças e imprevistos. (Maia & Morais, 2023)

Os agentes socioeducativos desempenham um papel dual e complexo: simultaneamente, são responsáveis pela segurança física de adolescentes e demais funcionários, bem como pela execução de atividades pedagógicas, incluindo iniciativas de cunho profissionalizante voltadas à formação integral dos jovens. A equipe técnica, por sua natureza multidisciplinar, tem como principal objetivo o acolhimento e o acompanhamento sistemático dos adolescentes e de seus núcleos familiares, fundamentando sua atuação no conhecimento especializado de cada campo de formação. (Coscioni et al., 2020)

O estabelecimento de vínculos significativos com adolescentes que cometeram atos infracionais demanda do profissional da área da socioeducação competências interpessoais fundamentais, como a compreensão empática, a capacidade de escuta e a disposição para o diálogo acolhedor. (Maia & Morais, 2023).

O clima organizacional é influenciado por diversos fatores que condicionam a experiência dos profissionais no ambiente socioeducativo, no qual o equilíbrio organizacional é frequentemente afetado por situações de alta complexidade.

Vinuto (2019) destaca que a relação entre socioeducação e segurança é complexa, podendo ser interpretada como contraditória ou complementar. A ênfase na segurança pode ser percebida como um obstáculo aos objetivos educativos ou como um elemento fundamental para criar um ambiente estável ao processo socioeducativo.

O ambiente físico de trabalho apresenta-se como elemento adicional de precariedade, expondo os trabalhadores a condições ambientais adversas, como variações térmicas extremas, iluminação deficiente e comprometimento das condições de higiene. (Soares, 2020)

A capacitação é um fator relevante no ambiente socioeducativo, cuja ausência ou deficiência pode comprometer o clima organizacional. Bastos (2020) destaca que, para oferecer atendimento de qualidade, é essencial que os profissionais tenham conhecimento técnico sólido na área.

Codinhoto e Rodrigues (2021) sinalizam que a formação do socioeducador é um processo contínuo que se inicia na academia e se desenvolve ao longo da carreira, exigindo atualização constante e adaptação às demandas do campo.

Existem desafios significativos no processo comunicacional entre os profissionais, manifestados pela limitação no compartilhamento de informações sobre os adolescentes e deficiência na realização de reuniões de equipe. (Robert et al., 2022)

Cardoso (2023) conclui que o obstáculo fundamental para o aprimoramento das equipes reside na fragilidade dos processos comunicacionais, o que potencializa processos de desgaste e adoecimento organizacional.

O contexto laboral dos servidores socioeducativos revela-se particularmente desafiador, gerando desgaste emocional e comprometendo a saúde ocupacional. (Maia & Morais, 2023)

Costa e dos Santos (2023) afirmam que o ambiente das unidades socioeducativas caracteriza-se por uma atmosfera adversa, com níveis significativos de tensão psicológica, sobrecarga emocional e manifestações de violência, o que compromete a viabilidade da proposta pedagógica.

Rosa (2022) identifica um cenário crítico de sobrecarga profissional, caracterizado por dimensionamento reduzido de pessoal, indisponibilidade de equipamentos adequados e limitações de recursos materiais e humanos, comprometendo a capacidade operacional e a qualidade dos serviços prestados.

O ambiente laboral nos centros socioeducativos caracteriza-se por dificuldades estruturais, como superlotação, terceirização, remuneração inadequada, infraestrutura precária, elevados índices de reincidência e ocorrências de conflitos internos. (Costa, R. P. D. 2024)

Campos et al. (2020) evidenciaram uma clara disparidade no reconhecimento dos servidores: enquanto a comunidade valoriza o trabalho realizado, a instituição demonstra ausência de

reconhecimento formal e sistemático.

Maia e Morais (2023) destacam a colaboração e o apoio mútuo entre os funcionários como elementos essenciais para o êxito das práticas socioeducativas. A construção coletiva de perspectivas otimistas permite que os profissionais enfrentem os problemas inerentes ao cotidiano do trabalho socioeducativo, alcançando níveis saudáveis de ambiente de trabalho. Os impactos do clima organizacional na rotina institucional das unidades socioeducativas afetam diretamente a qualidade do trabalho, a saúde mental dos colaboradores e o desempenho da instituição como um todo, comprometendo a eficácia das ações realizadas e a dinâmica entre os servidores.

O estado psicológico dos profissionais é marcado por profunda instabilidade empregatícia, constante tensão emocional, sentimentos de frustração e progressiva desmotivação relativamente ao trabalho, à profissão e ao público atendido. Esse cenário decorre de um contexto adverso, o que evidencia a necessidade urgente de humanizar o ambiente de trabalho e de oferecer condições adequadas para a saúde mental e física desses servidores. (Costa R. P. D, 2024)

A precarização do trabalho, marcada pela contratação temporária, gera insatisfação entre os agentes socioeducativos, que veem suas demandas por melhores condições de trabalho desvalorizadas. (Bezzera, 2022)

As relações interpessoais nestas unidades são marcadas por diversos problemas, como rivalidades, divergências de opinião e falta de comunicação, criando um ambiente de trabalho hostil e desmotivador. Esse clima organizacional negativo impacta diretamente o desenvolvimento do trabalho, uma vez que os profissionais, além de se dedicarem ao atendimento aos adolescentes, precisam lidar com tensões e conflitos internos, o que compromete a qualidade do cuidado oferecido. (Toledo, 2021)

Em contextos marcados por elevados níveis de tensão, manifestações de violência e comportamentos agressivos, torna-se praticamente inviável a implementação das estratégias originalmente propostas pelas equipes técnicas especializadas. Nessas circunstâncias, os planejamentos táticos são sistematicamente comprometidos, as rotinas pedagógicas são interrompidas ou canceladas, resultando na impossibilidade de alcançar os objetivos socioeducativos pretendidos. (Costa, R. P. D. 2024)

Um sistema socioeducativo com condições inadequadas prejudica não apenas o desenvolvimento dos adolescentes, mas também a saúde mental e a motivação dos profissionais, comprometendo a eficácia das intervenções. (Maia & Morais, 2023)

Melhorar o clima organizacional em unidades socioeducativas é um desafio que exige a implementação de práticas de gestão baseadas em evidências e orientadas ao fortalecimento das

relações interpessoais, à motivação dos colaboradores e ao aperfeiçoamento das condições de trabalho.

Costa, R. P. D. (2024) alerta que é preciso humanizar o ambiente de trabalho, e oferecer condições adequadas para a saúde mental e física dos profissionais que atuam nos centros de socioeducação.

Monteiro et al. (2023) sugerem que a implementação de políticas de cuidado com a saúde mental dos trabalhadores é fundamental para garantir a qualidade do atendimento aos adolescentes e a sustentabilidade do sistema socioeducativo, promovendo a saúde emocional e o bem-estar dos profissionais, com evidente impacto positivo no clima organizacional.

Os atores da cena socioeducativa necessitam de ações concretas que promovam a valorização e o reconhecimento de suas atividades, contribuindo para a melhoria do clima organizacional e fortalecendo seu engajamento e bem-estar profissional. Nesse sentido, Lopes (2021) sinaliza que a valorização dos diversos atores da socioeducação, a partir da pesquisa e do reconhecimento dos saberes construídos nas práticas, é fundamental para o aprimoramento das políticas públicas e a garantia de um atendimento mais humanizado e eficaz.

Fiorotti (2023), desenvolve esta temática ao discutir ações que favorecem a evolução do ambiente de trabalho através da melhoria do clima organizacional, afirmando que a capacitação profissional é um investimento estratégico que potencializa o desenvolvimento de competências e habilidades, maximizando o desempenho individual e coletivo, além de contribuir significativamente para o sucesso das iniciativas socioeducativas.

É imprescindível que o Estado invista em infraestrutura adequada à socioeducação, garantindo espaços físicos seguros e acolhedores, equipados com recursos pedagógicos e tecnológicos que viabilizem a realização de atividades educativas e profissionalizantes. (Berbetz, 2023)

Indicando caminhos para avanços na área da comunicação institucional, Cardoso (2023) afirma que a implementação de práticas de gestão que valorizem a comunicação aberta, o trabalho em equipe e o bem-estar dos profissionais é fundamental para a construção de um ambiente de trabalho saudável.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa bibliográfica explorou a complexa dinâmica do clima organizacional nas unidades socioeducativas, buscando compreender suas particularidades e desafios. Por meio de uma

revisão sistemática da literatura, foi possível construir um panorama abrangente das dimensões que permeiam o ambiente de trabalho nestas instituições. A análise evidenciou que nestes ambientes o clima organizacional é influenciado por múltiplos fatores inter-relacionados e que a natureza do trabalho desenvolvido nestas unidades exige simultaneamente competências técnicas, pedagógicas e de segurança

Foram identificados fatores críticos que moldam o clima organizacional, como os processos de comunicação, a estrutura física e as relações interpessoais. A análise revelou que o clima organizacional impacta diretamente o bem-estar psicológico e físico dos colaboradores e, conseqüentemente, a efetividade das ações socioeducativas.

As práticas de gestão identificadas na literatura, como programas de capacitação continuada, canais efetivos de comunicação institucional e suporte psicossocial às equipes, indicam que a adoção de mecanismos de gestão eficazes promove um ambiente de trabalho equilibrado e bem estruturado, potencializando não apenas o desempenho profissional, mas também a qualidade do atendimento oferecido aos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas.

As limitações identificadas nesta pesquisa apontam principalmente para a carência de estudos empíricos voltados à realidade das unidades socioeducativas brasileiras, o que indica a necessidade de ampliar as investigações na área.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de caso em unidades que implementaram intervenções baseadas nos resultados desta pesquisa, a fim de avaliar sua efetividade a longo prazo, pesquisas comparativas entre diferentes tipos de unidades socioeducativas e estudos longitudinais que acompanhem a evolução do clima organizacional ao longo do tempo podem contribuir para uma compreensão mais aprofundada desse fenômeno.

A investigação da percepção dos adolescentes sobre o clima organizacional e a análise da relação entre o clima organizacional e outros indicadores de desempenho, como a reincidência e a inserção social, também se configuram como promissoras linhas de pesquisa.

A compreensão profunda das relações entre os diversos fatores que influenciam o clima organizacional nesses contextos pode direcionar a implementação de políticas públicas mais eficazes, a criação de programas de capacitação específicos para os profissionais da área e o desenvolvimento de ferramentas de avaliação mais precisas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bastos, K. R. P. (2020). Adolescente autor de ofensa sexual: Características, responsabilização e significado das medidas socioeducativas. Disponível em <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/38694> . Acessado em 09/11/2024.
- Berbetz, M. E. S. (2023). A Escolarização na Socioeducação Sob a Ótica dos Adolescentes que Cumprem Medida de Internação na Cidade de Ponta Grossa-Paraná. Disponível em <https://tede.unicentro.br/jspui/handle/jspui/2184> . Acessado em 15/10/2024.
- Bezerra, A. P. (2022). A Experiência dos agentes socioeducativos que atuam em uma unidade de internação: um estudo de caso no centro de atendimento socioeducativo de Mossoró/RN. Disponível em https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/8494/1/AlexandrePB_ART.pdf. Acessado em 25/10/2024.
- Campos, H. R., Zappe, J. G., & de Andrade, S. S. (2020) Psicologia e socioeducação: desafios, possibilidades e limites. Políticas sociais, formação e atuação do psicólogo, 67. Disponível em <https://site.abrapso.org.br/wp-content/uploads/2021/11/Livro-Políticas-Sociais.pdf#page=68> . Acessado em 25/10/2024.
- Camparoto, J. C. (2019) Estudo de Clima Organizacional da Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu II- PEFII. Disponível em <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/60520/R%20-%20E%20-%20JOSIANE%20CARDOSO%20CAMPAROTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acessado em 06/10/2024.
- Cardoso, S. R. (2023). Juventudes, cárceres e distorções perversas: a dramática transformativa e o simulacro da socioeducação em Salvador-Bahia. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/40497>. Acessado em 02/10/2024.
- Codinhoto, E., & Rodrigues, R. G. (2021). Desafios No Trabalho Do Socioeducador Nas Unidades Socioeducativas Do Estado De Rondônia. Revista FAROL, 12(12), 53-72. Disponível em <http://revista.farol.edu.br/index.php/farol/article/download/313/214> . Acessado em 01/11/2024.
- Coscioni, V., Nascimento, D. B. D., Rosa, E. M., & Koller, S. H. (2020). Relações interpessoais de adolescentes em medida socioeducativa de internação. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 36, e3645. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ptp/a/W4wFps69Q5gR8sTyGyBKjPw/?lang=pt> . Acessado em 06/10/2024.
- Costa, R. P. D. (2024). O trabalho do agente de segurança socioeducativo na socioeducação: processos de estranhamento e alienação na construção de uma identidade profissional. Disponível em <https://repositorio.uel.br/items/c82fe8ca-0216-4fcd-9b5c-c9ba7cd3e548>. Acessado em 29/09/2024.
- Costa, R. P., & dos Santos, J. (2023). Atividade de Inteligência aplicada à gestão da política de socioeducação no Brasil: reflexões preliminares. Revista Brasileira de Inteligência, (18), 211-227. Disponível em <https://abin.emnuvens.com.br/RBI/article/download/233/215>. Acessado em 15/10/2024.
- Fiorotti, P. B. (2023). Estudo e análise da modernização da gestão de pessoas no setor de recursos humanos do Instituto de Atendimento socioeducativo-IASES. Gestão de Recursos Humanos. Disponível em <https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/3813/PATRICIA%20FIOROTTI%20-%20TFC%20-20-11-2023.pdf?sequence=1>. Acessado em 02/10/2024.

Lopes, M. M. (2021). Identidades dos profissionais na socioeducação: autopercepções sobre o papel, atribuições e práticas cotidianas do orientador socioeducativo. Disponível em <https://repositorio.unifesp.br/items/0f46badb-595d-464f-a588-00566874bfa3>. Acessado em 20/10/2024.

Maia, I. M., & Moraes, N. A. D. (2023). Engajamento com o trabalho e exaustão emocional de profissionais da socioeducação. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 43, e247960. Disponível em <https://www.scielo.br/j/pcp/a/mjbqdp6vj9LzYCDVQVyLtnH/>. Acessado em 02/10/2024.

Monteiro, J. K., Marcos, C. B., Gregoviski, V. R., & Pires, K. N. (2023). Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de agentes socioeducadores. *Diaphora*, 12(2), 48-54.

Disponível em <https://www.sprgs.org.br/diaphora/ojs/index.php/diaphora/article/download/439/338>. Acessado em 15/10/2024.

Oliveira, T. D. M. (2023). Trabalho terceirizado da Universidade do Estado da Bahia– Campus XI–Serrinha–Ba: observações do clima organizacional e proposta de intervenção em prol da qualidade de vida. Disponível em <https://saberaberto.uneb.br/handle/20.500.11896/5643>. Acessado em 01/11/2024.

Robert, C., Stefanello, S., Silva, M. Z. D., Ditterich, R. G., & Santos, D. V. D. D. (2022). “A gente fica institucionalizado também!”: cotidiano, saúde mental e processos de trabalho na percepção das equipes de unidades socioeducativas. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 26, e210290. Disponível em <https://www.scielo.br/j/icse/a/SCFFP9Xdc9MSBBxDF98tVR/?format=pdf&lang=pt>. Acessado em 25/10/2024.

Rosa, A. E. R. (2022). Socioeducação ou punitivismo?: visões e práticas com adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Serviço Social)-Escola de Serviço Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/21954/1/ARosa.pdf>. Acessado em 10/11/2024.

Soares, T. D. P. (2020). BURNOUT e a qualidade de vida dos gestores do Sistema Socioeducativo do Distrito Federal: uma análise estatística descritiva em saúde mental. Disponível em

http://www.rlbea.unb.br/jspui/bitstream/10482/38188/1/2019_TatianadePaulaSoares.pdf. Acessado em 20/10/2024.

Toledo, P. L. (2021). A socioeducação em questão um estudo sobre a percepção dos profissionais de uma instituição de privação de liberdade para adolescente sobre a afetividade. Disponível em <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/8ceb603c-0989-449b-9e8b-f442c36b0047/content>. Acessado em 31/10/2024.

Vinuto, J. (2019). O outro lado da moeda”: o trabalho de agentes socioeducativos no estado do Rio de Janeiro (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Sociologia)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro). Disponível em [VINUTO_Tese-O-outro-lado-da-moeda-VF.pdf](https://necvu.com.br/VINUTO_Tese-O-outro-lado-da-moeda-VF.pdf). Acessado em 29/09/2024.



A liderança em sociedade de economia mista. Os desafios entre o ambiente público e o privado

(Este artigo impacta a ODS 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.)

Ian Garcia Coelho¹

Andressa Schaurich dos Santos²



RESUMO

Em estudos anteriores sobre liderança pouco se abordou a liderança em organizações públicas, e menos ainda em Sociedades de Economia Mista. Nesse sentido, a presente pesquisa busca compreender como as obrigações das organizações públicas afetam a liderança em uma Sociedade de Economia Mista. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio de uma revisão narrativa, no qual se estudou a liderança em uma Sociedade de Economia Mista. Verificou-se que as obrigações que impactam a gestão dessa área são a Lei de Licitações e a admissão de empregados por concurso público. Porém, percebeu-se que, mesmo tendo que cumprir obrigações legais, a gestão de uma Sociedade de Economia Mista é semelhante à gestão de uma organização privada.

Palavras-chave

Liderança. Sociedade Economia Mista. Obrigações Legais.

ABSTRACT

In previous studies on leadership, little was addressed about leadership in public organizations, and even less in Mixed Economy Societies. In this sense, this research seeks to understand how the obligations of public organizations affect leadership in a Mixed Economy Society. To this end, bibliographical research was carried out, through a narrative review, in which leadership in a Mixed Economy Society was studied. It was found that the obligations that impact the management of this area are the Tender Law and the admission of employees through public competition. However, it was realized that, even having to comply with legal obligations, the management of a Mixed Economy Company is similar to the management of a private organization.

Key words

Leadership. Mixed Economy Society. Legal Obligations.

1. Mestre em Administração pela MUST University. Especialista em Logística pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC). Graduado em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). No momento atua como analista de logística na Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG). E-mail: iancoelho21@gmail.com

2. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Orientadora dos Mestrados em Administração, Negócios Internacionais, Desenvolvimento de Negócios e Inovação, Marketing Digital e Psicologia Organizacional da MUST University. E-mail: andressa.santos@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre liderança são abundantes na literatura da Administração, nos quais diversos autores detalham as características necessárias de um líder, além de elencar as formas de se exercer a liderança. Porém, a maioria destes estudos focam na liderança em organizações privadas, relegando a liderança em organizações públicas.

As organizações públicas são divididas em administração direta (União, Estados, Municípios) e os órgãos ligados a estes entes, e a administração indireta, que são as empresas públicas, autarquias e sociedades de economia mista (S.E.M). Tanto administração direta quanto a indireta buscam sempre fornecer serviços para a população, seguindo princípios como Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, além de regras definidas na legislação vigente e outros regramentos jurídicos.

As principais regras vigentes que abarcam a administração direta e a indireta são a obrigatoriedade de se contratar trabalhadores por meio de concurso público, que visa selecionar o melhor candidato possível para aquele cargo, estimulando a competitividade entre os pretendentes, e a obrigação de se adquirir qualquer material ou contratar qualquer serviço por meio de processo licitatório, buscando sempre a melhor oferta para a administração.

As S.E.M. são parte da administração indireta, tem personalidade jurídica de direito privado, competem em mercados competitivos e, portanto, devem atingir resultados financeiros esperados por parceiros e acionistas. Contudo, mesmo sendo de direito privado, elas são obrigadas a contratar pessoas por concurso público e adquirir materiais e serviços por licitação.

Segundo Pereira (2021, p. 2178) “a liderança no Setor Público possui algumas particularidades que a distinguem da liderança no Setor Privado. Os líderes no Setor Público têm à sua disposição menos recursos e não possuem muitos dos incentivos disponíveis no Setor Privado.” Diante do exposto, definiu-se como problema de pesquisa: “De que forma as obrigações inerentes as organizações publicas afetam as lideranças que atuam em uma Sociedade de Economia Mista?” Para tanto, essa pesquisa visa geral compreender como as obrigações das organizações públicas afetam a liderança em uma Sociedade de Economia Mista.

A pesquisa sobre este tema mostra-se importante porque poderá estabelecer ações tomadas por líderes em Sociedades de Economia Mista e como eles agem perante as obrigações legais, como a obrigatoriedade de licitação para aquisição de materiais e serviços e a seleção de empregados por concurso público, exigidas destas organizações e ainda apresentam resultados em mercados

competitivos. Logo, este estudo classifica-se como de natureza básica, e quanto aos procedimentos como uma pesquisa bibliográfica, por meio de uma revisão narrativa.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se quanto a natureza como aplicada, quanto aos objetivos como descritiva, quanto a abordagem como qualitativa, e quanto aos procedimentos como um estudo de caso, por meio de pesquisa de campo:

a escolha da metodologia de pesquisa parte da definição do tipo de resultado a ser tratado e visa a indicação de quando, como e quem serão os integrantes da pesquisa e quais serão os dados pesquisados, trazendo as informações sobre coleta, tratamento e análise de dados (Marcondes et al. 2017, n.p).

Segundo Fleury e Werlang (2016) a pesquisa aplicada pode ser definida como “conjunto de atividades nas quais conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, afim de se obter e confirmar resultados, e se gerar impacto.”

Ao se tratar sobre os objetivos desta pesquisa, ela é caracterizada como uma pesquisa descritiva. Para Pedroso, Silva e Santos (2017) a pesquisa descritiva “tem como objetivo descrever um fenômeno ou situação em detalhe, permitindo abranger com clareza as características de um indivíduo, um grupo ou uma situação, bem como desvendar a relação entre os eventos. Tem por finalidade observar, registrar os fenômenos sem se aprofundar”.

Com relação a abordagem de pesquisa adotada, este trabalho tem uma abordagem definida como qualitativa (Marcondes et al. 2017) mostram que a abordagem qualitativa “busca entender com maior profundidade a realidade dos fatos encontrados no decorrer da pesquisa”

Para a coleta e análise dos dados, foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema estudado. Noronha e Ferreira (2000) Definem revisão de literatura como “uma tomada de contas sobre o que foi publicado acerca de um tópico específico”

Com todo o material estudado, foi elaborado uma análise do conteúdo extraído. Segundo Bardin (2011, p.15), a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. Ainda neste tema, segundo Cardoso, Oliveira e Gheli, (2021, p.100) “a análise de conteúdo, enquanto procedimento de pesquisa, desempenha um importante papel nas investigações

no campo das pesquisas sociais, já que analisa com profundidade a questão da subjetividade, ao reconhecer a não neutralidade entre pesquisador, objeto de pesquisa e contexto. O que não a descredencia no aspecto da validade e do rigor científicos, já que tem status de metodologia, com princípios e regras bastante sistematizados.

3. DESENVOLVIMENTO

Este trabalho trata das organizações públicas, seus tipos e suas obrigações. Ainda, destaca os conceitos de liderança existentes na literatura acadêmica e como ela é exercida em organizações públicas e privadas, culminando em como a liderança é executada em Sociedade de Economia Mista.

3.1. Organizações Públicas

Organizações Públicas são um tipo de organização presente no Brasil que visa proporcionar os serviços públicos oferecidos pelo Estado para a população. Para Santos e Oliveira (2010, p.65) “entende-se que a tarefa primordial do Estado moderno é, sem dúvida alguma, a gerência, a direção, o exercício, o desempenho, a prestação do serviço público”.

O serviço público distingue-se não só pela finalidade ou a satisfação das necessidades públicas e sociais, mas também por seus meios de atuação, que ocorre pelo conjunto orgânico de pessoas e bens, impulsionado pelo Estado e por pessoas físicas ou jurídicas, privadas ou públicas, credenciadas ou criadas pelo Estado. Lopes et al. (2020, p.21) define a importância da administração pública conforme exposto na sequência:

A administração pública tem o desafio de desempenhar um papel central na melhoria da qualidade de vida da população, atendendo às expectativas cada vez maiores dos cidadãos e das empresas. E, para que possa exercer esse papel fundamental, é preciso contar com lideranças capazes de orientar e motivar as suas equipes, fortalecer as relações intergovernamentais, promover a participação da sociedade na prestação dos serviços públicos na busca por novos caminhos que possam superar problemas de difícil solução.

Com o passar do tempo, houve uma grande evolução na concepção do serviço público desde que começou a implementar formas de se administrar os governos. Para Miranda, Gonçalves e Costa

(2020), o Brasil começou com um modelo patrimonialista de administração desde seu descobrimento em 1500, passando pelo Império a partir de 1822 até a República de 1889 até 1930. Posteriormente tivemos o modelo Burocrático de Getúlio Vargas de 1930 até 1945, a reforma administrativa de 1967 e a constituição de 1988 como principais marcos da administração pública no Brasil desde seu descobrimento.

Segundo a Constituição Federal de 1988, as organizações públicas devem ser geridas por agentes públicos baseados em cinco princípios básicos. Estes princípios são Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade e Eficiência, podem ser da administração direta ou indireta.

A administração direta é a União, os Estados e Municípios, com os órgãos ligados diretamente a eles, sem uma personalidade jurídica própria. Para Chaves e Albuquerque (2019, como citado em Almeida, 2016). essas entidades exercem o Poder de maneira centralizada, por estarem subjugadas às pessoas jurídicas políticas. No entanto, quando essas entidades dão origem a entes com personalidade jurídica própria, onde o poder descentralizado se configura.

Neste poder descentralizado nascem as organizações da Administração Indireta, que são as empresas públicas, autarquias, fundações públicas e sociedades de economia mista. Este tipo de organização não faz parte da administração direta, mas é derivada dela. A principal diferença é que os entes da administração pública indireta têm personalidade jurídica própria, tendo autonomia administrativa e financeira, sendo responsável pela administração e a gestão dos seus recursos de pessoal, material e financeiro.

Para Miranda, Gonçalves e Costa (2020), a administração indireta busca a eficiência administrativa, com flexibilidade e autonomia. Ainda neste tópico, segundo Fonseca, Sena e Nelson (2019), conforme o Decreto-Lei nº 200/67, a Administração Indireta do Estado apresenta-se como o conjunto de pessoas jurídicas que detêm o objetivo de executar função administrativa de forma descentralizada, enleado à respectiva Administração Direta.

O principal objetivo da organização pública sempre será promover o bem-estar da população. E o Estado pode promover isso por meio da administração indireta, sendo que um dos tipos de organização que participam da Administração Indireta é a denominada Sociedade de Economia Mista (S.E.M).

Segundo Scaff e Norat (2021, p.491), “a criação autorizada por lei, o pertencimento de ações por parte do Estado e a personalidade jurídica de direito de privado, são características que se ligam ao regime constitucional da atividade econômica estatal a se dar por intermédio das S.E.M., portanto, de sua função”. Desta forma, depreende-se que mesmo que a organização esteja enquadrada como personalidade jurídica privada, ele deve seguir os preceitos e obrigações da organização pública.

Ainda neste tema, Bercovici (2021, p.233) explana que “o ingresso do Estado como acionista em uma sociedade originariamente privada não produz nenhuma alteração de natureza jurídica no estatuto da sociedade constituída por agentes econômicos privados com intuito de obtenção de lucro. A simples participação de entes públicos, ou por eles controlados, como acionistas não é suficiente para modificar a estrutura de uma sociedade”.

Assim, entende-se que o Estado pode participar ativamente da economia, integrando mercados competitivos. E para isso utiliza, normalmente, as S.E.M. Para Oliveira Nascimento (2022, p. 87) “essas características próprias das sociedades anônimas incentivam a participação do capital privado em atividades relevantes para a Administração Pública e permitem que, mesmo diante dos investimentos privados, o Estado se mantenha como o principal responsável pelo desenvolvimento daquele empreendimento”.

Portanto, a gestão das S.E.M deve, mesmo sendo obrigada a seguir as obrigações da administração pública, buscar sempre os melhores resultados, financeiros e operacionais, pois o mercado competitivo a obriga buscar estes resultados. Com isso, o Estado utiliza os recursos obtidos da atividade econômica, como os lucros e dividendos gerados pelas S.E.M., para cumprir sua obrigação maior e proporcionar à população os serviços que ela tanto necessita.

Um ponto importante a ser destacado é que mesmo que as instituições da administração indireta tenham personalidade jurídica própria, e que atuem em mercados competitivos disputando com empresas privadas, elas são obrigadas a seguir os mesmos preceitos jurídicos da administração direta. Os principais são a obrigação de se comprar qualquer material ou contratar qualquer serviço por meio de licitação e a obrigatoriedade de contratação de pessoal via concurso público, entre outros.

Importante destacar que a obrigatoriedade da aplicação de concurso para se admitir o trabalhador na administração pública é uma das obrigações inerentes tanto à administração direta quanto a administração indireta, e será abordado brevemente neste capítulo por não ser o foco principal deste estudo.

No Brasil, com a Constituição Federal vigente desde 1988, buscou-se uma regulação concreta do serviço público. Para Souza e Ribas (2021, p.4) as mudanças ocorridas no Estado de meados da década de 1990 em diante e com a expansão de instrumentos burocráticos e as mudanças ocorridas no governo, sobretudo entre os anos de 2003 e 2010, levaram ao preenchimento de aproximadamente 200 mil novas vagas de servidores públicos durante o período, majoritariamente em cargos de nível superior, o que foi considerado um avanço na profissionalização e qualificação do serviço público. Assim, os concursos públicos foram a principal ferramenta burocrática para selecionar os melhores trabalhadores possíveis para a prestação do serviço público.

Outra obrigatoriedade, tanto para a administração direta e indireta, é a aquisição de materiais e serviços por meio de licitação, conforme destacado anteriormente. Este tema será abordado com maior profundidade no próximo tópico.

3.2. Licitações

A obrigação da contratação de materiais e serviços para a administração pública surgiu na Constituição Federal de 1988. O processo de licitação foi regulado primeiramente pela lei 8.666/93 e posteriormente pela lei 13.303/16. Segundo Costa et al. (2020, p.98) “licitação é o procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitam às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais, selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato”. O principal objetivo da licitação é incentivar a competição entre os fornecedores, e com isso obter a melhor oferta para a administração pública, levando em consideração sempre o interesse público.

Quando uma organização da iniciativa privada necessita adquirir um produto ou contratar um serviço, ela pode escolher a melhor opção que ela encontre dentre os seus critérios de escolha. Porém, ao contrário das empresas privadas, a administração pública não pode escolher seus fornecedores. Ela tem a obrigação, conforme dito acima, de fazer todo um processo de seleção, que deve ter publicidade, critérios de igualdade na disputa, além de incentivar a concorrência entre os participantes. Neste aspecto, Aragão (2021, p.43) prega que

O Estado é um dos maiores adquirentes de bens e serviços, celebrando diuturnamente centenas de contratos com fornecedores privados. Tais contratos envolvem, por óbvio, gastos de dinheiro público. Como o dinheiro é público, o Estado não pode escolher as empresas a serem contratadas ao seu bel-prazer. Tem de não apenas escolher a melhor proposta, dando as mesmas oportunidades para todos os potenciais interessados que se encontrarem na mesma situação, como também ter mecanismos para demonstrar que essa era a melhor proposta e de possibilitar o controle sobre tal decisão.

Tal afirmação mostra que a administração pública não tem o poder de escolher seus fornecedores sem um processo público, amplamente divulgado, de forma impessoal, com o objetivo de selecionar a melhor proposta possível.

Como o Estado é um dos maiores “compradores” do mercado, em muitos casos pode haver desvio de recursos públicos em processos licitatórios. Assim, temos um dos principais problemas do Brasil que é a corrupção. A legislação tenta evitar este problema de várias formas, desde impondo um maior controle no processo licitatório desde elencar as possíveis punições aos agentes públicos cometerem tais atos.

Para GIAVENO (2022, p.16) “entende-se que é o próprio Estado, ou seja, os agentes públicos e órgãos que o representam, que exercem os ditos atos corruptos”. Assim, configura-se o desvio de conduta por parte dos agentes responsáveis pois desviam da finalidade e função aos quais foram designados, desvirtuando suas ações e se aproveitando da sua posição de destaque.

No Brasil, historicamente, era comum a aquisição de materiais ou a contratação de serviços sem o devido planejamento. Segundo Rodrigues (2023, p. 12) “tem-se a percepção de que, no Brasil, há muito as licitações e contratações públicas vêm sendo realizadas sem um devido planejamento, no sentido do melhor emprego das despesas públicas, com vistas ao dever de eficiência e de resultado que norteia a atividade administrativa, tudo isso sem contar com o crônico problema da corrupção”.

A lei de licitações atual, a 14.133/2021 tenta mudar este cenário ao dedicar um capítulo inteiro para isso. Ainda, segundo Rodrigues (2023), o capítulo II desta aborda com profundidade a fase preparatória dos processos licitatórios, buscando que os processos sejam mais bem planejados, evitando contratações inadequadas, que acabam gerando desperdícios de recursos públicos.

3.3. Liderança em Organizações Públicas e Privadas

A liderança é um tema estudado na Administração de Empresas há muito tempo. E ela é exercida em todo tipo de organização, seja ela pública ou privada, sendo vários foram os tipos de liderança elencados durante este período. Muitas vezes se considera que a liderança só é necessária em grandes organizações, porém, este entendimento é equivocado, pois ela é importante em todas as organizações, independente do seu tamanho.

Segundo Souza, Costa e Franco (2020) “a liderança não está relacionada com o porte ou tamanho da empresa, pois elas sempre buscam os melhores líderes para alavancar o seu crescimento dentro do mercado, fazendo com que a liderança seja um papel de suma importância por estar diretamente ligada ao sucesso”. Assim, percebe-se que as organizações buscam líderes que influenciem positivamente para o seu sucesso, não importando o porte, mas sim os resultados pretendidos.

Por muito tempo nas organizações preponderou o conceito do chefe, que era aquele que detinha o poder hierárquico sobre os demais e que dava as ordens na empresa. Chiavenato (2014, p.440) define o chefe como uma “liderança autocrática: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder”.

Posteriormente, surgiu o conceito do líder, que era aquele que buscava motivar e tirar “o melhor” dos seus colaboradores, fazendo com que seu comportamento refletisse diretamente no comportamento do liderado. Para Chiavenato (2014, p.432) “As organizações são constituídas de muitas pessoas que trabalham juntas, atuando em diferentes atividades e níveis organizacionais. Muitas dessas pessoas ocupam posições nos diversos níveis administrativos – como diretores, gerentes ou supervisores – para cuidar do trabalho de outras pessoas, tornando-se, assim, responsáveis pela atividade conjunta de vários indivíduos. Isso implica necessariamente liderança”.

Além desses, um conceito amplamente considerado é do “líder carismático”. Neste conceito, predomina o carisma do líder como uma característica inerente à pessoa, influenciando diretamente na forma de influenciar os demais. Para Faccioli (2008) “o líder carismático, que é aquele que promove revoluções, renova paradigmas, evoca sonhos e é visto como um agente de mudanças porque conduz seus seguidores a transcender interesses pessoais na realização de determinada ação em prol do sucesso do grupo”. Neste caso, os liderados encaram os líderes como seres superiores, que conduzirão a equipe ao melhor resultado possível, não havendo espaço para questionamentos na forma que o líder exerce a liderança.

A liderança acompanhou o desenvolvimento da sociedade, assim, à medida que a sociedade mudava, as formas de liderança mudavam também. Segundo Calvosa et al. (2022) “a sociedade está mudando, assim também, o modelo mental de gestores, a cultura no interior das empresas, o posicionamento passivo dos consumidores, as comunidades e os stakeholders que impulsionarão ou inibirão a manifestação de liderança em apoio, ou rejeição a um líder, quer seja como fenômeno social, quer seja como parte do processo de construção das organizações”. Para tanto, percebe-se que a liderança não é estática e não há apenas um jeito de se liderar uma equipe ou uma organização, mas sim uma ciência em evolução, e que o líder deve acompanhar as mudanças da sociedade e evoluir junto a ela, trazendo benefícios para sua empresa e seus liderados.

Para Souza, Costa e Franco (2020, p.3) “o líder é aquele consegue mudar o comportamento de uma pessoa, fazendo com que ela atinja os objetivos desejados pela empresa. Em alguns casos ele serve como um detector de talentos e facilita a comunicação e a interatividade dos integrantes da equipe”. Com esta ideia os autores sinalizam que muitas vezes o líder tem um papel de facilitador dentro da organização, agregando as pessoas mais adequadas umas às outras em equipes, com isso facilitando o trabalhando e dando as ferramentas necessárias para que os resultados sejam atingidos.

Ademais, a liderança pode exercer forte influência sobre a competitividade da empresa. Para Della Giustina et al. (2020, p.65) “para se manterem competitivas, as empresas precisam ter a habilidade de enfrentar as dificuldades e alcançar o desempenho desejado. Para isso, as organizações precisam gerenciar suas forças internas, as quais são intrínsecas à empresa, e também as forças externas que atuam sobre as suas operações, as quais se possui pouco controle”. Desta forma, infere-se que a forma como a liderança é exercida dentro de uma organização tem um grande impacto nos seus resultados, podendo resultar em vantagem perante seus concorrentes diretos no mercado, garantindo melhores resultados financeiros e econômicos.

Assim, a liderança deve considerar a forma de fazer com que o líder consiga direcionar os esforços da equipe a atingir os resultados desejados, empregando os recursos e ferramentas disponíveis. Um fator que tem contribuído muito na evolução da forma como a liderança é exercida nas organizações é o constante avanço tecnológico ao qual o mundo está passando atualmente.

Para Magalhães e Sores (2019), como citado em Botelho e Krom (2011) com a integração do meio tecnológico de informação, a concorrência entre as empresas para a disputa de uma fatia de mercado está crescendo de maneira surpreendente e a tendência é aumentar cada vez mais com o avanço da tecnologia. Desta forma, é necessário que as tomadas de decisão sejam mais rápidas e precisas, obrigando os líderes a estarem preparados para a esta velocidade e adaptados a um mercado cada vez mais intenso e com mudanças, muitas vezes, drásticas.

3.4. Liderança em sociedades de Economia Mista

A liderança, conforme mostrada anteriormente neste trabalho, é essencial para que a organização atinja seus objetivos, independentemente de ela ser pública ou privada. Em organizações públicas, como as S.E.M, devido às obrigações inerentes à sua estrutura, a liderança encontra desafios que não teriam em uma organização privada. Neste sentido, Silva-Ramos, Mendes e Ferreira (2022, p.02) tratam que

No setor público esses desafios são ampliados, tendo em vista que a dinâmica do cotidiano administrativo se difere das organizações privadas, principalmente em relação à forma como as pessoas que trabalham vislumbram o fazer de suas atividades. Por se tratar de equipes previamente dispostas, cuja forma é dada por servidores concursados e em grande parte estáveis, existe esse fator peculiar em exercer a liderança em instituições públicas.

Os autores complementam que a liderança na gestão pública é algo que deve ser analisado criteriosamente, pois se trata da construção e desconstrução de paradigmas, tais como: (I) A ausência da qualidade no atendimento no setor público; (II) O precário serviço prestado na área pública; (III) A falta do perfil adequado do servidor, (IV) A limitação das responsabilidades do servidor público; (V) A interferência política no serviço público, em relação à prestação dos serviços ao público beneficiado.

Ademais, a gestão de pessoas não é o único desafio da liderança em organizações públicas. Muitas vezes, a burocracia e a necessidade de atingir os resultados esperados são desafios ainda maiores para a liderança. Diante desse contexto, e na medida em que, muitos usuários do sistema público ficam engessados as normas e processos arcaicos, rígidos e fora do contexto mercadológico, geram a acomodação de interesses, os líderes e liderados que acabavam vivenciando inúmeros sentimentos negativos, tais como desestímulo, instabilidade e resistência a mudanças, com fortes implicações sobre o ambiente organizacional (Silva-Ramos, Mendes e Ferreira, 2022).

Diante disso, é necessária uma maior profissionalização para os gestores de organizações públicas, e as S.E.M, por atuarem em mercados competitivos, tendo que apresentar resultados para seus parceiros e acionistas, talvez seja o tipo de organização onde essa profissionalização seja mais acentuada. Seus gestores, mesmo sendo profissionais concursados e com longa carreira naquela organização, precisam buscar se adaptar ao mercado competitivo e promover os resultados necessários, garantindo ainda a adequada prestação do serviço para a população, este o principal objetivo de qualquer organização ligada à administração pública, seja da administração direta ou indireta.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo principal de compreender como as obrigações das

organizações públicas afetam a liderança em uma Sociedade de Economia Mista. Com o decorrer do estudo, percebeu-se que as obrigações inerentes a uma organização pública impactam na organização, principalmente a lei de licitações e a contratação de empregados por concurso público.

A lei de licitações influencia no sentido que existem tramites e prazos obrigatórios a serem cumpridos, cabendo à liderança da organização planejar todo o processo de contratação desde o início, garantindo sua execução em tempo hábil, garantindo a entrega do serviço para a população e evitando o desperdício de dinheiro público. Com relação à contratação de empregados, o concurso público também impacta na liderança, visto que o líder não escolhe sua equipe, sendo obrigado a trabalhar com os aprovados no concurso público.

A pesquisa revelou que, mesmo tendo um caráter público, a S.E.M se assemelha muito a uma empresa privada, pois mesmo tendo que cumprir as obrigações legais e de *compliance*, a gestão é obrigada a fazer uma liderança adequada, voltada para a obtenção dos objetivos desejados, pois ela atua em um ambiente competitivo como empresas privadas, tendo que apresentar resultados para o mercado, seus acionistas e parceiros em geral.

Como possibilidade de expansão da pesquisa, sugere-se comparar a liderança em organizações públicas da administração indireta, como as S.E.M., com a liderança em órgãos da administração pública direta, como Ministérios, Secretarias de Estado, entre outras. E ainda, estudar como as organizações públicas, e suas particularidades, são desenvolvidas e organizadas em outros países, com foco na liderança nesse contexto.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aragão, A. S. (2021). O diálogo competitivo na nova lei de licitações e contratos da Administração Pública. *Revista de Direito Administrativo*, 280(3), 41-66. Disponível em <https://doi.org/10.12660/rda.v280.2021.85147>. Acessado em 10 de outubro de 2023.

Bardin, L. (2011) *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, p.15.

Bercovici, G. (2021). A Sociedade de Economia Mista no Brasil entre a Administração Pública e o Mercado: The Mixed Economy Society in Brazil between Public Administration and the Market. *Revista Brasileira de Pesquisas Jurídicas (Brazilian Journal of Law Research)*, 2(1), 225-246. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/7227/df14fbe600097c557da86f75eb6940e9c091.pdf> Acessado em 17 de outubro de 2023

Calvosa, M. V. D., de Souza Sant'Anna, A., de Lima, M. P., & de Carvalho Januário, E. (2022). O Constructo Liderança Contemporânea A Partir Das Mídias Sociais Virtuais. *Revista de Administração Unimep*, 19(10), 83-108. Disponível em <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A1%3A20969537/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3AAscholar&id=ebsco%3Agcd%3A160157757&crl=c>. Acessado em 11 de outubro de 2023.

Cardoso, M. R. G., de Oliveira, G. S., & Ghelli, K. G. M. (2021). Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(43). Disponível em <https://revistas.fucamp.edu.br>. Acessado em 08 de outubro de 2023.

Chaves, F. D. P., & Albuquerque, Í. P. P. R. (2019). Conceitos sobre a administração pública e suas contribuições para a sociedade. *Caderno de Administração*, 13(1). Disponível em <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/43713>. Acessado em 08 de outubro de 2023.

Chiavenato, I. *Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração*. 3. ed. Barueri: Manole, 2014. 432 p. Disponível em <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1081759>. Acessado em 07 de outubro de 2023.

Costa, E. R., Chaves, L. D. P., Costa, A. L., & Mazzo, A. (2020). Sucesso e insucesso nas licitações da modalidade pregão: revisão scoping review. *Medicina (Ribeirão Preto)*, 53(1), 97-106. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/rmrp/article/view/157217>. Acessado em 07 de outubro de 2023.

Della Giustina, K. A., Gasparetto, V., & João Lunkes, R. (2020). Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. *Capital Científico*, 18(1). Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/288229341.pdf>. Acessado em 19 de outubro de 2023.

de Souza, D. A., Costa, M. S., & Franco, P. A. (2020). Análise dos tipos de liderança predominante em uma instituição financeira pública. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/13628148.pdf>. Acessado em 16 de abril de 2024.

Faccioli, C. (2008). Teorias de liderança. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/>. Acessado em 25 de outubro de 2023.

Fleury, M. T. L., & da Costa Werlang, S. R. (2016). Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. *Anuário de Pesquisa GVPesquisa*. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br>. Acessado em 16 de outubro de 2023.

Fonsêca, M. L., de Sena, K. R. R., & Nelson, R. A. R. R. (2019) *Do Emprego Público Comissionado Na Administração Indireta—Um Estudo Quanto À Sua Validade Na Dinâmica Constitucional Brasileira*. Disponível em https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2019/6/2019_06_1459_1491.pdf. Acessado em 16 de outubro de 2023.

Giaveno, B. (2022). Corrupção e o desvirtuamento do procedimento licitatório. Disponível em <https://dspace.mackenzie.br/items/4962ca04-438e-4d53-be05-ec808972b4ce>. Acessado em 16 de abril de 2024.

Lopes, A. V., Pantoja, M. J., de Oliveira Gonçalves, A., & de Faria Bilhim, J. A. (2020). Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 8-27. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8108635>. Acessado em 17 de outubro de 2023.

Magalhães, C., & Soares, N. M. (2019). Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. *Revista Interface Tecnológica*, 16(1), 618-628. Disponível em <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/578>. Acessado em 17 de outubro de 2023.

Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). Metodologia para trabalhos práticos e aplicados. São Paulo: Editora Mackenzie. Disponível em https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2020/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf. Acessado em 18 de outubro de 2023.

Miranda, M. V. V. J., Gonçalves, J. R., & da Costa, D. (2020). Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, 11(41), 88-107. Disponível em <https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/244>. Acessado em 19 de outubro de 2023.

Noronha, D. P.; Ferreira, S. M. S. P. Revisões de Literatura. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CONDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (orgs.) Fontes de informação para pesquisadores e profissionais. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

Oliveira Nascimento, V. F. (2022). A definição de poder de controle estatal para fins de caracterização das sociedades de economia mista: uma análise à luz das Leis nºs 6.404/1976 e 13.303/2016. *Revista do TCU*, (149), 83-109. Disponível em <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1828>. Acessado em 19 de outubro de 2023.

Pedroso, J.S; Silva, K. S., & Santos, L. P. (2017). Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva. *JICEX*, 9(9). Disponível em <https://unisantacruz.edu.br>. Acessado em 09 de outubro de 2023.

Pereira, R., & de Almeida Cunha, C. J. C. (2021). Liderança no Setor Público (LSP): Uma Revisão Integrativa e agenda de pesquisa. XLV EnANPAD. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Pereira-39/publication/355178306_Lideranca_no_Setor_Publico_LSP_Uma_Revisao_Integrativa_e_agenda_de_pesquisa/links/6164aa341eb5da761e8362c9/Lideranca-no-Setor-Publico-LSP-Uma-Revisao-Integrativa-e-agenda-de-pesquisa.pdf. Acessado em 05 de fevereiro de 2024.

Rodrigues, E. A. (2023). O Princípio do Planejamento nas Licitações e Contratações Públicas. *Revista da EMERJ*, 25(1), 11-39. Disponível em <https://ojs.emerj.com.br/index.php/revistadaemerj/article/view/464>. Acessado em 20 de outubro de 2023.

Santos, J. C., & Oliveira, S. S. (2010). A importância da administração pública indireta para a prestação do serviço público. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 1(2), 64-89. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/1591>. Acessado em 16 de outubro de 2023.

Scaff, L. C. M., & Norat, L. C. (2021). Sociedade de Economia Mista: Função e Estrutura. *Revista Jurídica*, 5(67), 487-514. Disponível em <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/5052>. Acessado em 19 de outubro de 2023.

Silva Ramos, V. D., da Silva Mendes, J., & Ferreira, L. R. (2022). Desafio No Exercício Da Liderança Na Esfera Pública: Análise Da Secretaria Municipal De Finanças, Planejamento E Gestão Da Prefeitura Municipal De Triunfo–Pe Em 2017. Disponível em <https://unignet.com.br>. Acessado em 25 de outubro de 2023.

Souza, G., & RIBAS, R. T. (2021). O Concurso Público Como Regra Geral De Seleção De Pessoal Na Administração Pública E Sua Aplicação Nas Universidades Federais Brasileiras. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230206>. Acessado em 10 de outubro de 2023.

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI. (2023). Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/mgi-n-52>. Acessado em 27 ago 2024.

Brasil. Presidência da República. (2022). Decreto Nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/. Acessado em 27 ago 2024.

Coelho, L.G. et al. (2022). Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, 11(2), p. 476-492.



A importância da liderança nos ambientes organizacionais: um estudo de caso da Sudmar Transportes

(Este artigo impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.) (Este artigo também impacta a ODS 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.)

Sara Padilha Dos Santos Vicente¹

Graziela Oste Graziano Cremonesi²



RESUMO

O presente estudo investiga a influência da liderança no ambiente organizacional, identificando práticas eficazes que promovem culturas positivas, inovação e desenvolvimento. A pesquisa envolve um estudo de caso na Sudmar Transportes, utilizando análise descritiva-exploratória e pesquisa bibliográfica. Constatou-se que líderes eficazes desenvolvem habilidades dos colaboradores, promovem cultura positiva e enfrentam desafios com empatia e adaptação. A qualidade da liderança influencia a motivação, engajamento e produtividade da organização. Diversos estilos de liderança podem ser eficazes, dependendo do perfil da organização e da geração liderada. Empresas bem-sucedidas adotam líderes que delegam, orientam e inspiram, promovendo um ambiente colaborativo e resiliente. A pesquisa destaca a importância da adaptação do estilo de liderança às demandas organizacionais e culturais.

Palavras-chave

Organização. Liderança. Comportamento Humano. Cultura Organizacional. Diversidade Geracional.

ABSTRACT

The present study investigates the influence of leadership in the organizational environment, identifying effective practices that promote positive cultures, innovation, and development. The research involves a case study at Sudmar Transportes, using descriptive-exploratory analysis and bibliographic research. It was found that effective leaders develop employee skills, promote positive culture, and face challenges with empathy and adaptability. Leadership quality influences organizational motivation, engagement, and productivity. Various leadership styles can be effective depending on the organization's profile and the generation being led. Successful companies adopt leaders who delegate, guide, and inspire, fostering a collaborative and resilient environment. The research highlights the importance of adapting leadership styles to organizational and cultural demands.

Key words

Organization. Leadership. Human behavior. Organizational culture. Generational Diversity.

1. Mestre em Educação pela MUST University.

2. Doutora em Administração pela UNINOVE. Mestre em Administração pela UNIMEP. Especialista em Gestão de Pessoas pela UNIMEP. Especialista em Didática e Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Anhanguera. Graduada em Matemática pelo Centro Universitário ETEP. E-mail: graziela.cremonesi@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A liderança impacta positivamente, seja nas organizações ou nas relações pessoais, pois ela transforma a vida de pessoas traduzindo visão em realidade, ela pode inspirar alguém a ser melhor. No ambiente corporativo, ela possibilita que a equipe se sinta confiante, resultando assim no seu crescimento. Compreende-se que não é tarefa fácil liderar, pois as pessoas são diferentes umas das outras e ainda existe a questão das diferenças das gerações, contudo, há estratégias que podem ser usadas para causar igualdade no ambiente organizacional.

Nesse sentido, a comunicação do líder é essencial e ele precisa estar focado na solução. As pessoas se sentem melhor trabalhando com o seu líder, quando elas são escutadas, ou seja, o líder tem que parar para escutar e compreender as situações expostas. Delegar tarefas com clareza, não sobrecarregar as pessoas, sabendo que todos da equipe são competentes e têm a eficiência para realizar as atividades propostas. É necessário ter equilíbrio. Antes de delegar, sempre perguntar quando ele pode entregar esse relatório (Albuquerque & Roberto, 2010).

Quando o líder usa o famoso patrocínio positivo com o seu liderado, ele se sente importante, esse tipo de elogio é dado quando é entregue algo antes do prazo ou quando o colaborador realiza uma tarefa fora da sua rotina, ou seja, quando entrega mais do que lhe é solicitado. Quando o líder tem todas essas estratégias, a sua equipe trabalha engajada e focada, diminuindo custos gerados por falta de atenção, desorganização de tarefas e falha na comunicação, pois o líder é quem direciona e fazendo isso da forma correta, a equipe e a empresa só tendem a crescer.

Diante do exposto, levantou-se a seguinte questão: Como a liderança eficaz impacta o desempenho e a cultura organizacional, e de que maneira os líderes podem influenciar positivamente os membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo em face dos desafios contemporâneos nos ambientes organizacionais?

Para responder esta problemática, apresenta-se como objetivo geral investigar e compreender a influência da liderança no ambiente organizacional, visando identificar práticas eficazes que promovam a criação de culturas organizacionais positivas, que estimulem a inovação e contribuam para o desenvolvimento de equipes e indivíduos. Para tanto, serão abordados os seguintes objetivos específicos: 1) analisar a relação entre a liderança e o desenvolvimento de habilidades nos colaboradores; 2) examinar o papel da liderança na promoção de uma cultura organizacional positiva; e, 3) avaliar a capacidade dos líderes em lidar com desafios e mudanças.

Estima-se que a relevância deste trabalho se baseia em estudos já existentes sobre a importância da liderança no ambiente organizacional. Mais do que nunca, a dinâmica dos ambientes

organizacionais contemporâneos e acadêmicos está em rápida evolução, impulsionada por mudanças socioeconômicas, avanços tecnológicos e demandas crescentes por inovação e eficiência. Biazzi (2019), menciona o seguinte: como gestores, seremos bem sucedidos se conseguirmos contribuir para que os esforços de nossos subordinados se dirijam para melhor performance e para a inovação, que sejam persistentes no tempo e tenham intensidade significativa. Nesse contexto, a liderança emerge como um fator crítico que não apenas molda a direção estratégica, mas também influencia a cultura e o desempenho das organizações.

No cenário acadêmico, a liderança exerce um papel vital na formação e desenvolvimento de futuros profissionais. Educadores e gestores acadêmicos desempenham um papel central na orientação de estudantes, moldando não apenas os seus conhecimentos técnicos, mas também as suas habilidades interpessoais, éticas e de liderança. A compreensão aprofundada dos princípios da liderança acadêmica é crucial para aprimorar o processo educacional, promovendo um ambiente de aprendizado que prepara os alunos não apenas para os desafios técnicos, mas também para liderar e colaborar em equipes multidisciplinares. Como autor Jucá (2014) diz, uma organização composta por profissionais que tenham a capacidade de aprender terá fortes condições de ser bem sucedida.

No contexto profissional, a liderança eficaz se torna um diferencial estratégico. Organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem inspirar e mobilizar as suas equipes em direção a objetivos compartilhados, adaptando-se às mudanças e enfrentando os desafios de maneira proativa. A presença de líderes capazes de articular uma visão clara, motivar equipes e fomentar uma cultura de inovação é fundamental para a sustentabilidade e crescimento contínuo das organizações. Um dos blocos do sucesso é o de revigorar a cultura, engajar e comunicar, pois a cultura da organização se apresenta antes de qualquer coisa, no *walk the talk* (andar e falar) dos líderes, mas deve ser reforçada pela comunicação da missão e valores, pelos eventos gerenciais e de reconhecimento, pelo uso adequado das ferramentas de comunicação interna (Biazzi, 2019).

1.1 A empresa

A Sudmar Transportes é uma empresa brasileira fundada em 1996 por Diomar Pereira Bozi, com sede em Paranaguá, Paraná. Iniciou suas operações com uma pequena banca de frutas e uma Kombi usada para fazer entregas na região. Atualmente, a empresa atua com uma moderna frota que opera em diversos estados do Brasil, como Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Goiás e Mato Grosso do Sul, atendendo mais de duas mil cidades.

A trajetória da Sudmar começou de forma simples, quando o fundador alugou um ponto de comércio na Avenida Roque Vernalha e começou a vender mercadorias compradas de caminhões que

vinham da Ceasa. Durante esse período inicial, Diomar conciliava o comércio de frutas com trabalhos na construção civil, morando em um espaço improvisado na parte de trás da loja com sua esposa.

Com o tempo, Diomar conseguiu economizar e comprou uma Kombi com mais de dez anos de uso, que utilizava para trazer mercadorias da Ceasa e vendê-las por conta própria. Determinado a investir no negócio, adquiriu um terreno na Avenida Atílio Fontana e montou uma mercearia. Mesmo enfrentando dificuldades financeiras, optou por reinvestir os lucros na empresa, priorizando o crescimento em detrimento do conforto pessoal.

O crescimento da Sudmar ganhou impulso nos anos 2000, quando Diomar comprou uma carreta, contratou motoristas e expandiu as operações de transporte. Em 2007, a transportadora começou a consolidar-se no mercado, ampliando sua frota e serviços oferecidos. A empresa evoluiu de um pequeno comércio local para uma transportadora respeitada, reconhecida pela qualidade e segurança dos serviços prestados.

Atualmente, a Sudmar Transportes conta com aproximadamente 130 colaboradores, uma frota composta por 48 veículos e 90 equipamentos, mantendo o compromisso com a excelência no atendimento e segurança. A empresa é um exemplo de sucesso de empreendedorismo brasileiro, construída com esforço, dedicação e reinvestimento contínuo em seu próprio crescimento.

2. CULTURA E LIDERANÇA

A dinâmica entre cultura e liderança organizacional é essencial para o funcionamento eficaz de uma empresa. Enquanto a cultura define valores, normas e crenças compartilhadas, a liderança orienta e molda esses elementos culturais. Neste resumo, são explorados diferentes estilos de liderança – autocrático, participativo e aqueles a serem evitados –, assim como requisitos e habilidades indispensáveis para a liderança eficaz.

Cultura Organizacional e Liderança A cultura organizacional influencia profundamente o comportamento dos integrantes de uma organização. Ela define padrões que orientam o trabalho e as relações entre os colaboradores. Um líder eficiente precisa entender e se alinhar com essa cultura para alcançar os objetivos organizacionais. Quando isso não acontece, mesmo líderes competentes podem falhar em atingir metas e em promover coesão e produtividade entre suas equipes.

Para Claro (2013), compreender a cultura dos liderados é fundamental, pois é onde se encontra o significado que age de maneira imperceptível para moldar a compreensão de seu mundo. Liderar, portanto, é agir de maneira alinhada aos valores e práticas da organização, mantendo persistência e foco, pois mudanças culturais exigem esforço contínuo e gradual.

Assim, apresenta-se abaixo, os estilos de liderança:

1. **Líder Autocrático** O líder autocrático centraliza decisões e age de forma independente, sem consultar a equipe. Esse estilo pode ser eficaz em situações de crise ou quando uma direção clara é necessária. No entanto, sua aplicação prolongada tende a gerar desmotivação, falta de inovação e pouca colaboração entre os membros da equipe (Albuquerque & Oliveira, 2010).

2. **Líder Participativo** O líder participativo envolve os colaboradores na tomada de decisões, encorajando a contribuição de todos e promovendo um ambiente colaborativo. Esse estilo estimula o desenvolvimento profissional dos liderados e promove uma cultura de inovação e engajamento (Claro, 2013). Exemplos práticos incluem empresas como Google, onde a participação ativa dos funcionários é incentivada para a resolução de desafios organizacionais.

3. **Líderes a Serem Evitados** Albuquerque e Oliveira (2010) mencionam dois tipos de líderes que devem ser evitados: o "Líder Pierrô", que está na função por acaso e sem preparo adequado, e o "Líder Branca de Neve", que acredita que apenas ele é capaz de realizar as tarefas, centralizando o poder e limitando o crescimento da equipe.

Para ser um líder eficaz, é essencial desenvolver uma combinação de habilidades técnicas, emocionais e interpessoais. Elementos fundamentais incluem:

- Comunicação clara e objetiva;
- Visão estratégica e habilidade para inspirar confiança;
- Capacidade de ouvir e oferecer feedback construtivo;
- Inteligência emocional para gerenciar suas próprias emoções e entender as dos outros;
- Consistência e integridade para estabelecer confiança com a equipe.

Autores como Bennis (1989) e Maxwell (1998) enfatizam que líderes inspiradores devem possuir visão, integridade e comunicação eficaz. Além disso, Goleman (2002) destaca a importância da empatia como componente essencial para uma liderança efetiva.

Habilidades Importantes para a Liderança Eficaz Conforme Hiriappa (2018), algumas habilidades fundamentais incluem:

- Confiabilidade, integridade e autoconfiança;
- Habilidades comunicativas efetivas e capacidade de delegar;
- Agilidade, adaptabilidade e sabedoria;
- Capacidade de ensinar, oferecer feedbacks e inspirar a equipe.

Além disso, é essencial que o líder desenvolva a habilidade de promover mudanças positivas,

cultivando a confiança, comunicando-se de maneira clara e identificando novas oportunidades de aprendizado e crescimento (Claro, 2013).

A cultura organizacional e a liderança estão intrinsecamente relacionadas, influenciando-se mutuamente. Um líder eficaz é aquele que consegue alinhar suas ações aos princípios culturais da organização, promovendo um ambiente colaborativo, inovador e orientado para o crescimento contínuo. Para isso, é fundamental desenvolver habilidades técnicas, emocionais e interpessoais, bem como adotar um estilo de liderança que valorize a participação e o desenvolvimento de todos os envolvidos.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho contempla um estudo de caso da empresa Sudmar Transportes, especializada em serviços de armazenagem de mercadorias, transporte e documentação. Para Yin (2001), o método estudo de caso utiliza dados coletados a partir de eventos reais, para explicar, descrever ou explorar fenômenos contemporâneos inseridos em seu próprio contexto. Entrevistas e documentação são, entre outras, fontes de evidências utilizadas em estudos de casos, são princípios que ajudam no âmbito do constructo e da confiabilidade da pesquisa.

Seguido de pesquisa bibliográfica, com revisão narrativa da literatura especializada em livros, publicações científicas em revistas e em bancos de dados, associada à uma pesquisa descritivo-exploratória. A revisão narrativa, de acordo com Rother (2007, p. 1) “não informa as fontes de informação utilizadas, a metodologia para busca das referências, nem os critérios utilizados na avaliação e seleção dos trabalhos”, pois, normalmente, constituem-se na análise da bibliografia publicada em livros, artigos de revista impressas e/ou eletrônicas, com interpretação e análise crítica pessoal do autor, não se faz um fichamento sistemático de revisão. Já a abordagem descritiva é indicada para estudos que abarcam a revisão da literatura a partir da pesquisa bibliográfica, Gil (2010) descreve que essa abordagem proporciona aos pesquisadores o conhecimento das principais contribuições teóricas existentes para um determinado assunto, o que é indispensável para qualquer tipo de pesquisa. Quanto a pesquisa exploratória, ela permite “aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa” (Lakatos, 2021, p. 91).

Deste modo, a pesquisa terá abordagem qualitativa para investigar e compreender a influência da liderança no ambiente organizacional. Será adotado um desenho de pesquisa transversal, com coleta de dados em um único ponto no tempo, a fim de capturar uma instantânea das percepções e experiências dos colaboradores em relação à liderança e à cultura organizacional.

Para coletar os dados, utilizar-se-ão os dados secundários e entrevista realizada pessoalmente, gravada, com o diretor e filho do fundador da Sudmar Transportes, Sr. Diomar Júnior, uma das grandes empresas de transporte rodoviário do Paraná, a partir de um questionário semiestruturado em tom de narrativa. Tal empresa foi escolhida pelo fato da pesquisadora fazer parte do quadro de funcionários há oito anos, ingressou por estágio e atualmente é líder do Setor de Recursos Humanos (RH) e do Financeiro da empresa. Com todo aprendizado e oportunidade que a gestão lhe concedeu, hoje a pesquisadora tem a oportunidade de ser líder.

Portanto, a escolha da empresa se baseou no interesse pessoal e profissional, priorizando o fato de se tratar de uma empresa paranaense e um modelo de negócios sólido e de sucesso, além de a pesquisadora liderar atualmente o RH. Tendo como fonte impulsionadora para esta pesquisa, a obra "Líder com a Mente de Mestre", de Júlio Roberto de Oliveira, a qual lhe mostrou estratégias para uma excelente liderança e mostrando o que não se faz exercendo a liderança.

A entrevista estruturada, disponível no Apêndice A deste trabalho, será baseada em na literatura acadêmica sobre liderança, para avaliar a percepção do gestor entrevistado sobre liderança, cultura organizacional, inovação e desenvolvimento de equipe e indivíduos. A entrevista incluiu itens de resposta fechada, bem como, oportunidades para respostas abertas, a fim de capturar nuances e *insights* adicionais.

A análise dos dados coletados por meio da entrevista foi conduzida de maneira abrangente e sistemática. A integração dessas abordagens permitirá uma compreensão holística dos resultados, enriquecendo as discussões e conclusões da presente dissertação, conforme matriz metodológica a seguir, visando responder a problemática levantada: Como a liderança eficaz impacta o desempenho e a cultura organizacional, e de que maneira os líderes podem influenciar positivamente os membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo em face dos desafios contemporâneos nos ambientes organizacionais? E o objetivo proposto, que é investigar e compreender a influência da liderança no ambiente organizacional visando identificar práticas eficazes que promovam a criação de culturas organizacionais investigar e compreender a influência da liderança no ambiente organizacional visando identificar práticas eficazes que promovam a criação de culturas organizacionais positivas, estimulem a inovação, e contribuam para o desenvolvimento de equipes e indivíduos.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Considerando a atual sociedade, mais informada, tecnológica e com diferentes gerações atuando no mercado, um líder eficaz requer estratégia e todas as habilidades necessárias encontradas

na literatura.

Nesse sentido, ao questionar o diretor da Sudmar, Sr. Diomar Júnior sobre a cultura da empresa, ele respondeu que “a cultura é um conjunto da missão, visão e valores da Sudmar Transportes, construída com a ajuda da liderança”.

Nesse contexto, o líder moderno deve ser capaz de comunicar a visão, objetivos e expectativas da empresa de forma clara e compreensível para todos os membros da equipe. Isso inclui não apenas transmitir informações, mas também ouvir ativamente e estar aberto ao *feedback* dos colaboradores.

Sobre a importância de um líder na Sudmar, a resposta foi sobre o “líder ser fundamental para auxiliar a diretoria, pois é ele que faz acontecer. Enquanto os diretores se ocupam mais com a estratégia empresarial, a diretoria realiza a parte tática que possibilita o funcionamento operacional do negócio”.

A terceira questão foi “quais habilidades que um líder precisa ter na opinião do entrevistado”, que respondeu que “um líder precisa ser flexível, visionário, com capacidade para lidar com pessoas, precisa ser justo com todos respeitando cada perfil e as suas diversidades”.

Essa resposta condiz com as habilidades empatia e inteligência emocional, fatores imprescindíveis na atualidade, pois entender as emoções e perspectivas dos outros é fundamental para construir relacionamentos sólidos e motivar a equipe. Um líder empático é capaz de se colocar no lugar dos outros, reconhecer suas necessidades e preocupações, e responder de maneira apropriada.

De acordo com os perfis de líderes abordados no referencial teórico deste estudo, perguntado ao entrevistado “sobre líderes autocráticos e participativos, qual destes perfis se encaixa na empresa Sudmar”. O Sr. Diomar Júnior foi enfático ao responder que “é o participativo, pois o perfil de líder da empresa autoriza e incentiva os liderados a participarem. Ele transmite as diretrizes para que o liderado seja autônomo em suas tarefas”.

Realmente, um líder eficaz reconhece a importância de distribuir responsabilidades e autoridade entre os membros da equipe. Delegar tarefas apropriadas não apenas alivia a carga de trabalho do líder, mas também promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores, aumentando sua confiança e habilidades.

Perguntado também, “a partir de qual momento a empresa identifica numa pessoa a aptidão para liderar uma equipe”. A resposta foi: “há duas maneiras. Têm pessoas que entram na empresa como estagiários e vão construindo as habilidades necessárias para liderar e chega um momento que essas qualidades são transmitidas pelas suas atitudes, a pessoa tem que ser exemplo, prestar um serviço de excelência, ter boa comunicação etc., quando são percebidas alcançam o cargo de liderança. Já outras, são identificadas na entrevista de emprego”.

Quando perguntado “deparando-se com um mundo tecnológico e inovador, quais benefícios

e métodos a Sudmar oferece em prol do desenvolvimento dessa liderança? A resposta foi “treinamento, reuniões para debates construtivos, clube do livro para discutir as competências necessárias para o líder”.

A sexta pergunta foi “segundo uma pesquisa científica realizada pelo autor Albuquerque e Oliveira (2010), em que eles citam dois tipos de líder: o Branco de Neve e o Pierrô. Qual o seu ponto de vista em relação a esses dois perfis?”. Respondeu “o Branco de Neve é o líder que tem medo que os seus liderados cresçam e tomem o seu lugar, por isso prefere viver rodeado de pessoas anãs. Já o líder Pierrô, é o líder por acidente, ele chega na liderança por ter tempo de casa, por exemplo, mas que não tem as habilidades e as competências necessárias para tal cargo”. A pesquisadora complementou a pergunta: “os perfis Branco de Neve e Pierrô teriam oportunidade na Sudmar?”. Sr. Diomar Júnior respondeu: “não!”.

Quando perguntado “em relação as gerações Z e Y, como a Sudmar consegue gerir as várias gerações?”, o entrevistado respondeu que “cada geração possui o seu padrão de comportamento, é papel do líder saber identificar esses perfis e lidar adequadamente com cada geração”.

Um líder eficaz é capaz de inspirar e motivar sua equipe, fornecendo direção clara, reconhecendo e celebrando conquistas e incentivando o crescimento pessoal e profissional. A capacidade de criar um ambiente de trabalho positivo e estimulante é fundamental para atrair e reter talentos e promover o sucesso organizacional a longo prazo.

E, “como a Sudmar identifica a adequação de cada profissional para determinada função, por exemplo, uma pessoa foi contratada para o setor financeiro, como se certificar de que ela está no lugar certo?”, o entrevistado respondeu que já inicia no processo seletivo, com entrevista, testes e análise do perfil (se é mais analítica, comunicativa, entre outros”).

A última questão foi “quando um líder apresenta dificuldade em solucionar um problema na Sudmar, qual a medida tomada para sanar essa dificuldade?”, o entrevistado respondeu que, “primeiramente, escuta-se a sugestão de solução do próprio líder e em conjunto decidem o melhor caminho para seguir”.

Diante desta pergunta e resposta, é evidente que num ambiente de negócios em constante mudança, os líderes frequentemente enfrentam decisões difíceis e rápidas. Ter a capacidade de avaliar rapidamente as opções disponíveis, considerar os riscos e tomar decisões assertivas é essencial para manter a produtividade e o progresso da equipe – tomada de decisão assertiva.

Conflitos inevitavelmente surgirão em qualquer ambiente de trabalho. Um líder eficaz deve ser capaz de lidar com conflitos de forma construtiva, facilitando a comunicação aberta e buscando soluções que atendam às necessidades de todas as partes envolvidas. Da mesma forma, a capacidade de gerenciar crises de forma calma e eficaz é fundamental para manter a estabilidade e a confiança

da equipe durante momentos de adversidade.

A partir desta entrevista e o respaldo teórico levantado aqui, nota-se que a liderança eficaz requer não apenas conhecimento e experiência técnica, mas também habilidades interpessoais e emocionais sólidas. Ao cultivar essas habilidades e aplicá-las de maneira consistente dentro de uma cultura organizacional orientada para o engajamento e a colaboração, os líderes podem maximizar o potencial das suas equipes e alcançar resultados excepcionais.

Através da leitura do livro “Líder com a Mente de Mestre”, escrito pelos autores Albuquerque e Oliveira (2010), não existe uma forma correta de liderar, mas existem técnicas para lidar com as pessoas, compreendendo que cada ser é de uma forma, mas mesmo com todas as diferenças, você ainda consegue ser um líder participativo, um líder que gere resultados e atinja objetivos.

Assim, diante do exposto até o momento, pode-se dizer que:

A análise sobre a liderança na Sudmar Transportes revela a importância de um líder moderno em uma sociedade cada vez mais informada e tecnológica, onde diferentes gerações coexistem no mercado de trabalho. O diálogo com o diretor, Sr. Diomar Júnior, destaca a relevância da cultura organizacional, enfatizando que ela é moldada pela liderança e reflete a missão, visão e valores da empresa.

Um ponto crucial é a habilidade do líder em comunicar de forma clara e compreensível os objetivos da empresa, além de ser receptivo ao feedback dos colaboradores. Esse processo é essencial para motivar a equipe e construir relacionamentos sólidos, destacando a importância da empatia e inteligência emocional na liderança moderna.

Quanto aos estilos de liderança, a empresa adota um perfil participativo, incentivando a autonomia dos liderados e promovendo o desenvolvimento profissional. Isso ressalta a importância de delegar responsabilidades e autoridade para garantir o funcionamento eficaz da equipe.

A identificação de líderes ocorre tanto por meio do desenvolvimento interno, onde as habilidades são construídas ao longo do tempo, quanto no processo de recrutamento, onde características como exemplo, excelência no serviço e comunicação são avaliadas.

Para lidar com um ambiente tecnológico e inovador, a Sudmar oferece treinamentos, reuniões para debates e até mesmo um clube do livro, evidenciando o compromisso com o desenvolvimento da liderança.

Sobre os perfis de líderes Branca de Neve e Pierrô, a empresa demonstra preferência por líderes capacitados e comprometidos, descartando perfis que não se encaixam nos padrões desejados.

Quanto à gestão das gerações Z e Y, o líder deve ser capaz de identificar os diferentes perfis e adaptar sua abordagem de acordo com as características de cada geração.

Diante de desafios e conflitos, a liderança eficaz se destaca pela capacidade de tomar decisões

assertivas, gerenciar crises e lidar com conflitos de forma construtiva, mantendo a estabilidade e confiança da equipe.

Por fim, a análise ressalta que a liderança eficaz não se resume apenas ao conhecimento técnico, mas também às habilidades interpessoais e emocionais. Ao aplicar técnicas de liderança participativa e compreender a diversidade dos indivíduos, é possível alcançar resultados excepcionais e promover um ambiente de trabalho colaborativo e engajado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a responder como a liderança eficaz impacta o desempenho e a cultura organizacional, e de que maneira os líderes podem influenciar positivamente os membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo em face dos desafios contemporâneos nos ambientes organizacionais. Através do levantamento bibliográfico dos principais tipos de perfis de líderes em consonância com a análise da liderança existente na empresa objeto deste estudo de caso.

Conforme observado, uma liderança desaprovada pode incorrer em riscos para as organizações, transtorno, centralização de atividades, tudo gerando uma má gestão, além de “líderes por acidente” que acabam não gerando equipes, líderes que não sabem como lidar consigo mesmo e assim não conseguem inspirar e desenvolver pessoas, outros não consegue gerenciar a diversidade de gerações, não sabem solucionar problemas, que ao invés de solucionar, acabam gerando mais e sobrecarregando a diretoria da organização. Em contrapartida, temos também os líderes participativos, conforme os constatados na Sudmar Transportes, que buscam gerar resultados para a sua organização, líderes com a mente de mestre, que tem objetivos, que gerenciam equipes, as quais geram resultados,

O livro “Um líder com a mente de mestre” citado neste estudo, explica a história de umbambu chinês, o qual demora anos para as pessoas verem que ele se desenvolveu e cresceu, pois só após cinco anos é possível ver o seu crescimento, ele é como nós, durante anos nos aperfeiçoamos e nesse tempo o nosso crescimento não é aparentemente exposto, mas depois que alcança o seu objetivo e consegue atingir a sua formação, todos observam e aparentemente olham, pensando que foi algo fácil, porém houve um período de sofrimento que ninguém conseguiu observar.

Também citado sobre os líderes por acidentes e os líderes ‘branca de neve’, que trouxeram uma lição para o dia a dia, não basta querer ser líder, você precisa ter as características de um líder e não ser por acidente, quando deseja ser algo, antes de ter ao menos o título você já exerce a função e uma coisa muito importante, se hoje você não sendo líder, sendo liderado não consegue trabalhar em equipe, em união, possui dificuldades, esse fator pode gerar uma inconsistência

durante a sua liderança, ao invés de ter uma equipe, tudo será centralizado em você mesmo.

Em conclusão, este estudo ofereceu uma análise profunda sobre o impacto da liderança eficaz no desempenho e na cultura organizacional, além de destacar a influência dos líderes na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo diante dos desafios contemporâneos. Ao examinar os diferentes perfis de liderança e sua manifestação na Sudmar Transportes, foi possível identificar tanto os riscos associados a lideranças inadequadas quanto os benefícios trazidos por líderes participativos e engajados.

É crucial reconhecer que uma liderança deficiente pode resultar em disfunções organizacionais, centralização excessiva de atividades e incapacidade de lidar com diversidades e desafios. Por outro lado, líderes com a mentalidade adequada podem conduzir equipes de forma eficaz, alcançando resultados significativos e promovendo um ambiente de crescimento e desenvolvimento mútuo.

As lições extraídas do livro "Um líder com a mente de mestre" ressaltam a importância do desenvolvimento contínuo e da persistência na jornada de liderança. Além disso, a distinção entre líderes por acidente e líderes verdadeiros reforça a necessidade de adotar as características essenciais de liderança antes mesmo de assumir oficialmente o papel.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se uma investigação mais aprofundada sobre a implementação de estratégias de liderança em diferentes contextos organizacionais, bem como a análise do impacto dessas estratégias no engajamento e na satisfação dos colaboradores. Além disso, a avaliação das práticas de desenvolvimento de liderança e sua eficácia na promoção de uma cultura de inovação e resiliência pode fornecer insights valiosos para empresas em busca de excelência organizacional.

No entanto, é importante reconhecer as limitações deste estudo, como a abordagem restrita a uma única empresa e a dependência de relatos subjetivos dos entrevistados. Portanto, pesquisas futuras podem se beneficiar de uma abordagem mais ampla e diversificada, considerando múltiplos contextos e perspectivas para uma compreensão mais abrangente do papel da liderança na dinâmica organizacional.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, Jamil. (2017). A Arte de Lidar com Pessoas. São Paulo. Editora: Planeta do Brasil LTDA.

Albuquerque, J. & Oliveira, J. R. (2010). Líder com Mente de Mestre. São Paulo. Editora Napoleon Hill.

Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*.

Biazzi, F. de. (2019). *Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional*. São Paulo. 2ª Edição. Editora Labrador.

Claro, M. (2013). *Os Segredos do líder coach: quatro chaves para liderar pessoas e obter resultados extraordinários*. São Paulo: Trevison Editora.

Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*.

Dias, E. W. (2023). *Carreira: A essência sobre a forma*. 2ª Edição. Bastos Editora. Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5th edição. São Paulo: Atlas.

Hiriappa, B. (2018). *Desenvolvimento de Habilidades de Liderança*. Editora Babelcube Books.

Jucá, F. (2014). *Expertise em aprender: conheça o segredo dos melhores profissionais*. Campinas SP. Papirus 7 Mares.

Lakatos, E. M. (2021). *Técnicas de Pesquisa*. 9th edição. Grupo GEN. A. (2021). *Investigação, dissuasão e prevenção de fraudes à psicopatia no ambiente corporativo*. Disponível em: https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/U_Fato_Direito/article/view/19947/13436. Acessado em: 16 de abril de 2024.

Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*.

Scnott, K. & Colin, P. (2013). *Além do desempenho: Como criar as vantagens competitivas sustentáveis*. Madri. Lid editorial empresarial.

Sudmar Transportes. (2024). *Quem somos*. Disponível em: <https://sudmartransportes.com.br/quem-somos/>. Acessado em: 17 de abril de 2024.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Trad. Daniel Grassi. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman.