

# Inclusão Social

v.15 n.2 janeiro/junho de 2022



**Inclusão Social**  
**v. 15 n.2 jul./dez. 2022**

ISSN 1808-8392 eISSN 1808-8678

Número Especial

**Governança do conhecimento e da aprendizagem  
organizacional: desafios para inclusão de múltiplos atores**

*Gobernanza del conocimiento y aprendizaje organizacional: desafíos para la inclusión  
de múltiples actores*

*Governance of knowledge and organizational learning: challenges for the inclusion of  
multiple actors*

## Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict)

### Diretoria

Cecília Leite Oliveira

### Coordenação-Geral de Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos (CGNP)

Marcel Garcia de Souza (Coordenador substituto)

### Coordenação-Geral de Pesquisa e Manutenção de Produtos Consolidados (CGPC)

Bianca Amaro

### Coordenação-Geral de Tecnologias de Informação e Informática (CGTI)

Tiago Emmanuel Nunes Braga

### Coordenação de Ensino e Pesquisa, Ciência e Tecnologia da Informação (COEPE)

Gustavo Saldanha

### Coordenação de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação (COPAV)

José Luis dos Santos Nascimento

### Coordenação de Administração (COADM)

Reginaldo de Araújo Silva

### Divisão de Editoração Científica (DIECI)

Ramón Martins Sodoma da Fonseca

### Indexação

**Inclusão Social** tem seus artigos indexados ou resumidos.

**Bases Internacionais:** Paschal Thema: Science de L'Information, Documentation  
Library and Information Science Abstracts  
PAIS Foreign Language Index  
Information Science Abstracts  
Library and Literature  
Páginas de Contenido: Ciencias de la Información  
EDUCACCION: Noticias de Educación, Ciencia y Cultura Iberoamericanas  
Referativnyi Zhurnal: Informatika. ISTA Information Science & Technology Abstracts. LISTA Library, Information Science & Technology Abstracts. SciELO Scientific Electronic Library On-line. Latindex – Sistema Regional de Información em Línea para Revistas Científicas de América Latina el Caribe, España y Portugal, México. INFOBILA: Información Bibliotecológica Latinoamericana.

### Indexação em Bases de Dados Nacionais

**Portal de Periódicos:** LivRe – Portal de Periódicos de Livre Acesso  
Comissão Nacional de Energia Nuclear (Cnen). Portal Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

**Portal de Associações Nacionais:** Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (Ancib).

**Bases de Dados Nacionais:** Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos de Ciência da Informação da Universidade Federal do Paraná (Brapci). Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (Peri).

---

**Editada em dezembro de 2021**

**Última edição em Março de 2022.**

**Publicada em Março de 2022.**

**Inclusão Social**  
**v. 15 n.2 jul./dez. 2022**

ISSN 1808-8392 eISSN 1808-8678

Número Especial

**Governança do conhecimento e da aprendizagem  
organizacional: desafios para inclusão de múltiplos atores**

*Gobernanza del conocimiento y aprendizaje organizacional: desafíos para la inclusión  
de múltiples actores*

*Governance of knowledge and organizational learning: challenges for the inclusion of  
multiple actors*



2022 Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict)

Os autores são responsáveis pela apresentação dos fatos contidos e opiniões expressas nesta obra.

## Equipe técnica

### Editoras científicas

Patricia de Sá Freire  
Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares

### Editor executivo

Ramón Martins Sodoma da Fonseca

### Editora assistente

Gislaine Russo de Moraes Brito  
Alexandre Ribeiro da Silva

### Projeto gráfico original

Seção de Editoração Científica

### Diagramação

Dayane Jacob de Oliveira

### Capa

Rodrigo Azevedo Moreira

## NOTAS DO EDITOR

Agradecimento especial as editoras científicas Patricia de Sá Freire e Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares, ao conselho científico e aos autores que trabalharam na produção deste número. Todas as ideias e opiniões expressas no artigos são de exclusiva responsabilidade de seus autores, não refletindo, necessariamente, as opiniões da revista.

Para baixar o PDF de cada artigo da revista *Inclusão Social* a partir do seu smartphone ou tablet, escaneie o QR Code publicado em cada artigo da versão impressa.

Mais informações pelo telefone: (61) 3217-6145

---

Inclusão Social/Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.

– vol. 1, n. 1 (out./mar. 2005) – Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2005 – v. 26 cm. Semestral.

Publicação suspensa a partir de out. 2007/mar. 2008, sendo continuada a edição do v. 3 n. 2, em jan./jun. 2010.

ISSN 1808-8392. eISSN 1808-8678.

1. Inclusão social – periódicos I. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.

CDU 316.42 (05)

---

## Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict)

Setor de Autarquias Sul (SAUS)  
Quadra 05, Lote 06, Bloco H – 5º Andar  
Cep: 70070-912 – Brasília, DF  
Telefones: 55 (61) 3217-6360 / 55 (61) 3217-6350  
[www.ibict.br](http://www.ibict.br)

Rua Lauro Muller, 455 - 4º Andar - Botafogo  
Cep: 22290-160 – Rio de Janeiro, RJ  
Telefones: 55 (21) 2275-0321  
Fax: 55 (21) 2275-3590  
<http://www.ibict.br/capacitacao-e-ensino/pos-graduacao-em-ciencia-da-informacao>  
<http://www.ppgci.ufrj.br>



Inc.Soc., Brasília, DF, v.15 n.2, p.1-206, jul./dez. 2022

# Comitê Editorial (período de vigência dezembro de 2019 a dezembro de 2021)

## Editor Científico

### **José Rincon Ferreira**

Doutor em Educação Corporativa pela Universidade Fernando Pessoa (UFP), Portugal. Coordenador dos Prêmios Samuel Benchimol e Banco do Amazônia de Empreendedorismo Consciente.

<http://lattes.cnpq.br/1786468148821190>

Email: [rinconfer@uol.com.br](mailto:rinconfer@uol.com.br)

## Membros Honorários

### **Eduardo Moacyr Krieger**

Livre-docência pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil. Doutor em Fisiologia Cardiovascular pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FMRPUSP), Brasil. Diretor Executivo da Comissão de Relações Internacionais (CRInt) da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP). Vice-Presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) - SP, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/2222628122237100>

Email: [edkrieger@incor.usp.br](mailto:edkrieger@incor.usp.br)

[edkrieger@abc.org.br](mailto:edkrieger@abc.org.br)

### **Ricardo Young**

Membro do Conselho Deliberativo do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – São Paulo, SP.

<http://www.ica.usp.br/pessoas/pasta-pessoar/ricardo-young-1>

Email: [ricardoyoung@camara.sp.gov.br](mailto:ricardoyoung@camara.sp.gov.br)

### **Mercedes Caridad Sebastián**

Catedrática do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Carlos III. Madri, Espanha.

<https://www.directorioexit.info/ficha1598>

Email: [mercedes@bib.uc3m.es](mailto:mercedes@bib.uc3m.es)

## Comitê Editorial

### **Nara Maria Pimentel**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil.

Mestre em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. Professora da Universidade de Brasília (UnB) - Brasília, DF – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0805401717504312>

E-mail: [nara.ead@gmail.com](mailto:nara.ead@gmail.com) / [nara.pimentel@ead.unb.br](mailto:nara.pimentel@ead.unb.br)

### **Tania Chalhub de Oliveira**

Pós-Doutorado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT),

Brasil. Doutora em Social Work pela University of Minnesota (U of MN), Estados Unidos.

Professora do Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES), Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/6737749200665570>

E-mail: [chalhubtania@gmail.com](mailto:chalhubtania@gmail.com)

### **Geraldo Moreira Prado**

Doutor em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade

Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Brasil.

Professor do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Departamento de Ensino e Pesquisa (IBICT) - Rio de Janeiro, RJ – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4611487449721174>

E-mail: [geraldoibictbr@gmail.com](mailto:geraldoibictbr@gmail.com) / [geraldoprado@ibict.br](mailto:geraldoprado@ibict.br)

### **Maria Helena Silveira Bonilla**

Pós-Doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), SC - Brasil. Doutora em

Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil. Professora da Universidade Federal da Bahia (UFBA) - Salvador, BA – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/2730520955520609>

E-mail: [bonillabr@gmail.com](mailto:bonillabr@gmail.com)

### **Eduardo Costa Taveira**

Mestre em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia pela Universidade Federal do

Amazonas (UFAM), Brasil. Secretário Executivo Adjunto da Secretaria de Estado de Ciência e

Tecnologia do Amazonas - Manaus, AM – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/6017285302986906>

E-mail: [etaveira77@gmail.com](mailto:etaveira77@gmail.com)

### **Flavia Poppe de Figueiredo Munoz**

Mestre em Social Planning pela London School of Economics (LSE), Inglaterra. Consultora da Poppe Consultoria Ltda.

<http://lattes.cnpq.br/8599675322992033>

E-mail: [flavia@institutojng.org.br](mailto:flavia@institutojng.org.br)

### **Kira Maria Antonia Tarapanoff**

Pós-Doutorado pela Sheffield University/Faculty of Social Sciences (SU), Inglaterra. Doutora em

Ciência da Informação pela Sheffield University/Faculty of Education (SU), Inglaterra. Pesquisadora

da Universidade de Brasília (UnB) – Brasília, DF – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/7002572331091813>

E-mail: [ktarapanoff@gmail.com](mailto:ktarapanoff@gmail.com)

### **Anna Augusta Sampaio de Oliveira**

Livre-docência pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil. Doutora em Ensino na

Educação Brasileira pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), Brasil.

Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) – Marília, SP – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0053554769698449>

E-mail: [hanamel@terra.com.br](mailto:hanamel@terra.com.br)

### **Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares**

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil e em Science

de l'Information et de la Communication em cotutela com a Université de Toulon, França. Professora da

Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/554163608612372>

## EDITORAS CIENTÍFICAS

### **Patricia de Sá Freire**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Florianópolis, SC – Brasil. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Florianópolis, SC – Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0512122110804047>

### **Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares**

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil e em Science de l'Information et de la Communication em cotutela com a Université de Toulon, França. Professora da Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.  
<http://lattes.cnpq.br/554163608612372>

## CONSELHO CIENTÍFICO

### **José Rincon Ferreira**

Doutor em Educação Corporativa pela Universidade Fernando Pessoa, Portugal. Mestre em Bibliotecologia pela Universidad de Puerto Rico. Servidor público do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações aposentado. Curador dos Prêmios Prof. Samuel Benchimol e Banco da Amazônia de Empreendedorismo Consciente.  
<http://lattes.cnpq.br/1786468148821190>

### **Kira Maria Antonia Tarapanoff**

Pós-doutora pela Faculty of Social Sciences, Sheffield University, Inglaterra. Doutora em Ciência da Informação pela Faculty of Education, Sheffield University, Inglaterra. Líder do Grupo de Pesquisa Inteligência Organizacional e Competitiva da Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.  
<http://lattes.cnpq.br/7002572331091813>

### **Luc Quoniam**

Doutor em Science de l'Information et de la Communication pela Université Aix Marseille III, França. Professor da Université de Toulon, França. Professor Visitante da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Pesquisador da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) no Programa de Pós-Graduação Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade.  
<http://lattes.cnpq.br/4754764003480925>

# Inclusão Social

Volume 15 - número 2 - jul./dez. 2022

## Sumário

*Table of Contents / Sumário*

<b>Apresentação</b>	<b>11</b>
Patricia de Sá Freire Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares	
<b>Artigos / Artículos / Articles</b>	<b>17</b>
<b>Inclusão de stakeholders em ciclos da aprendizagem para governança da aprendizagem organizacional</b>	<b>19</b>
<i>The inclusion of stakeholders in learning cycles for governance of organizational learning</i> <i>La inclusión de las partes interesadas en los ciclos de aprendizaje para la gobernanza del aprendizaje organizacional</i> Giselly Rizzatti Patricia de Sá Freire	
<b>Organizações saudáveis, organizações diversas: mecanismos em face da integralidade humana</b>	<b>30</b>
<i>Healthy organizations, diverse organizations: mechanisms in the face of human integrality</i> <i>Organizaciones saludables, organizaciones diversas: mecanismos frente a la integralidad humana</i> William Roslindo Paranhos Édis Mafra Lapolli	
<b>Governança no ambiente público: análise dos reflexos na administração pública</b>	<b>43</b>
<i>Governance in the public environment: analysis of the reflections on public administration</i> <i>Gobernanza en el ámbito público: análisis de los efectos en la gestión pública</i> José Carlos Loitey Bergamini João Artur de Souza	
<b>Emergência da liderança relacional em processos integrativos de fusões e aquisições em organizações intensivas em conhecimento</b>	<b>56</b>
<i>Relational leadership emergence in integrative processes of mergers and acquisitions in knowledge-intensive organizations</i> <i>Emergencia del liderazgo relacional en procesos integradores de fusiones y adquisiciones en organizaciones intensivas en conocimiento</i> Solange Maria da Silva Patricia de Sá Freire Micheline Guerreiro Krause	
<b>O processo de construção do perfil de competências de gestores de uma instituição pública brasileira</b>	<b>69</b>
<i>The competency profile construction process of managers in a Brazilian public organization</i> <i>El proceso de construcción del perfil de competencias de los gerentes de una institución pública brasileña</i> Thiago Dias Costa Camila Carvalho Ramos César Augusto Barth Valéria Moura Venturella Mara Lucia Monteiro Vieira	

<b>A curricularização da extensão como oportunidade para promoção da inovação social e inclusão social</b>	<b>86</b>
<i>The extension curricularization as an opportunity to promote social innovation and social inclusion</i>	
<i>La curricularización de la extensión como oportunidad para promover la innovación social y la inclusión social</i>	
Fabiana de Agapito Kangerski	
Márcia Prim	
Andreia de Bem Machado	
Gertrudes Aparecida Dandolini	
<b>A estratégia para acessibilidade no sistema de educação corporativa e a contribuição para a relação de equidade dos <i>stakeholders</i></b>	<b>98</b>
<i>The strategy for accessibility in the corporate education system and its contribution to the relationship of equity among stakeholders</i>	
<i>La estrategia de accesibilidad en el sistema educativo corporativo y su contribución a la relación de equidad entre los actores</i>	
Marta Silva Neves	
Rafael Martins dos Santos	
<b>As pessoas surdas, as organizações e o compliance</b>	<b>113</b>
<i>Deaf people, organizations, and compliance; Personas sordas, organizaciones y compliance</i>	
Armando Kolbe Junior	
Neri dos Santos	
Flávio Cabral Penteado	
<b>Impactos da pandemia do coronavírus (covid-19) no trabalho em home office e maternidade: percepção das mães do oeste catarinense</b>	<b>124</b>
<i>Impacts of the coronavirus (covid-19) pandemic on work at home office and maternity: perception of mothers in Western Santa Catarina</i>	
<i>Impactos de la pandemia del coronavirus (covid-19) en el trabajo en casa y la maternidad: percepción de las madres en el Oeste de Santa Catarina</i>	
Monyque Konzen Lasch Kretzler	
Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta	
Maxsuel César Bonatto	
Joice Moreira Schmalfluss	
<b>Governança territorial na política de proteção em áreas protegidas: estudo comparativo entre Brasil e França</b>	<b>143</b>
<i>Territorial governance in protection policy in protected areas: a comparative study between Brazil and France;</i>	
<i>Gobernanza territorial en la política de protección en áreas protegidas: un estudio comparativo entre Brasil y Francia</i>	
Maria P. Socorro R. Chaves	
José Fernandes Barros	

<b>Entrevista / Entrevista / Interview</b>	<b>164</b>
<b>Entrevista com o Prof. PhD Alessandro Margherita: A inclusão de <i>stakeholders</i> para a inovação em universidades</b>	<b>165</b>
Entrevistado: Prof. PhD. Alessandro Margherita Entrevistadora: Graziela Grandó Bresolin	
<b>Recensão / Revisión / Review</b>	<b>201</b>
<b>Recensão à Knowledge governance and learning for organizational creativity</b>	<b>203</b>
<i>Review of Knowledge governance and learning for organizational creativity; Recensión a Gobernanza del conocimiento y aprendizaje para la creatividad organizacional</i> Ana Cristina Carneiro dos Santos	

# APRESENTAÇÃO

É com satisfação que convidamos à leitura deste Dossiê, com nossa Direção Científica, Patricia de Sá Freire e Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares, sobre a Aprendizagem **Organizacional e Governança do Conhecimento, os Novos Desafios Para Inclusão de Múltiplos Atores**, dando início as comemorações do aniversário de sete anos do **Laboratório ENGIN**.

Em 2015 foi criado o Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem (ENGIN), vinculado ao Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC), no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), dando início às atividades realizadas em coprodução com a sociedade, com o objetivo de apoiar as organizações na trajetória de criação do conhecimento e da aprendizagem multinível. O laboratório ENGIN tem unido esforços para o desenho de um novo modelo de governança corporativa – mais dialógico, colaborativo, multinível e multidimensional. Para a sobrevivência institucional em um mundo em fortes transformações, as organizações públicas e privadas precisam estar preparadas para a pronta resposta aos desafios culturais, sociais, políticos e tecnológicos que revelam a necessidade de diminuir a curva de aprendizagem multinível, acelerando a transferência o saber para a prática social e do trabalho. Somente assim estará garantida a prontidão para o crescimento, mudança e transformação, sem perder a identidade e valores inegociáveis, como a inclusão social.

Neste sentido, estamos muito honradas por este Dossiê ser editado pela revista Inclusão Social, ISSN 1808-8678, do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), entidade pública de pesquisa científica e tecnológica, vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI).

O Dossiê traz ao leitor uma excelente entrevista internacional realizada por Graziela Grando Bresolin com o pesquisador sênior e professor do Departamento de Engenharia para Inovação da Universidade de Salento (Lecce, Itália), o Prof. Alessandro Margherita, Phd, sobre “The inclusion of stakeholders for innovation in universities”. Ana Cristina Carneiro dos Santos analisa a obra internacional “Knowledge governance and learning for organizational creativity”, recém-lançada pela editora World Scientific.

Somam-se a estes olhares globais, dez artigos científicos elaborados por pesquisadores brasileiros de maneira a contribuir para compreensão do tema e dos desafios no âmbito do contexto brasileiro. Os dez artigos foram selecionados de maneira a dar amplitude e profundidade de argumentações para a discussão do tema tratado, não privilegiando um paradigma específico ou um tipo de organização. O que nos leva a apresentar, desde os resultados de pesquisas bibliográfica à relatos de experiências.

O primeiro artigo com o título “Inclusão de stakeholders em ciclos da aprendizagem para governança da aprendizagem organizacional”, de Giselly Rizzatti e Patricia de Sá Freire introduz os leitores no tema Governança do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional. O segundo, de autoria de William Roslindo Paranhos e Édis Mafrá Lapolli, descreve as “Organizações saudáveis, organizações diversas: mecanismos em face da integralidade humana”. Seguindo para o terceiro, os autores José Carlos Loitey Bergamini e João Artur de Souza relacionam a governança no ambiente público, realizando uma análise dos reflexos na administração pública.

O quarto artigo, de autoria de Solange Maria da Silva, Patricia de Sá Freire e Micheline Guerreiro Krause, aprofunda se propõem a analisar a emergência da liderança relacional em processos integrativos de fusões e aquisições em organizações intensivas em conhecimento.

Ainda sobre a visão de liderança, para o próximo artigo, os autores Thiago Dias Costa, Camila Carvalho Ramos, César Augusto Barth, Valéria Moura Venturella e Mara Lucia Monteiro Vieira, descrevem o processo de construção do perfil de competências de gestores de uma instituição pública brasileira.

No âmbito das instituições de ensino superior, Fabiana de Agapito Kangerski, Márcia Prim, Andreia de Bem Machado e Gertrudes Aparecida Dandolini, no sexto trabalho deste Dossiê, analisam a curricularização da extensão como oportunidade para promoção da inovação social e da inclusão social.

A sétima publicação, de autoria de Marta Silva Neves e Rafael Martins dos Santos, apresenta um relato de experiência no artigo de título “A estratégia para acessibilidade no sistema de educação corporativa e a contribuição para a relação de equidade dos stakeholders”. Continuando com os relatos de experiências organizacionais para a inclusão de pessoas com deficiência, Armando Kolbe Junior, Neri dos Santos e Flávio Cabral Penteadó nos trazem o artigo de título “As pessoas surdas, as organizações e o compliance”.

Os dois últimos artigos ampliam as discussões ao trazerem os desafios para a inclusão das mães no trabalho home office e os desafios da governança territorial. Assim, o nono trabalho é dos autores Monyque Konzen Lasch Kretzler, Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Maxsuel César Bonatto e Joice Moreira Schmalfluss descreve os impactos da pandemia do coronavírus (covid-19) no trabalho em home office e maternidade, por meio da percepção das mães do oeste catarinense. E o último artigo, de autoria de Maria P. Socorro R. Chaves e José Fernandes Barros discorrem sobre a governança territorial na política de proteção em áreas protegidas, realizando um estudo comparativo entre Brasil e França.

Os editores e a comissão científica têm a segurança de estar compartilhando resultados de pesquisas que venham a contribuir para a abrangência e aprofundamento das discussões sobre inclusão social no Brasil. Como editoras científicas, agradecemos aos autores de cada um dos 12 capítulos deste Dossiê, responsáveis pela qualidade científica desta obra.

Despedindo-nos muito atentiosamente, desejamos uma boa leitura!

**Patricia de Sá Freire**  
Editora Científica e Líder do ENGIN

**Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares**  
Editora Científica e Membro do ENGIN

# Foreword

It is with pleasure that we invite you to read this Dossier, with our Scientific Directors, Patricia de Sá Freire and Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares, on **Organizational Learning and Knowledge Governance, the New Challenges for the Inclusion of Multiple Actors**, initiating the celebrations of the **ENGIN Laboratory's seven-year anniversary**.

In 2015, the Engineering Laboratory of Integration and Multilevel Governance of Knowledge and Learning (ENGIN) was created, linked to the Department of Engineering and Knowledge Management of the Federal University of Santa Catarina (EGC/UFSC), within the scope of the Postgraduate Program. Graduation in Engineering and Knowledge Management (PPGEGC), initiating activities carried out in co-production with society, with the objective of supporting organizations in the trajectory of knowledge creation and multilevel learning. The ENGIN laboratory has joined forces to design a new model of corporate governance – more dialogic, collaborative, multilevel and multidimensional. For institutional survival in a world undergoing strong transformations, public and private organizations need to be prepared to respond promptly to cultural, social, political and technological challenges that reveal the need to reduce the multilevel learning curve, accelerating the transfer of knowledge to social and work practice. Only in this way will the readiness for growth, change and transformation be guaranteed, without losing identity and non-negotiable values, such as social inclusion.

In this sense, we are very honored that this Dossier is edited by the journal *Inclusão Social*, ISSN 1808-8678, of the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (IBICT), a public entity for scientific and technological research, linked to the Ministry of Science, Technology and Innovations (MCTI).

The Dossier brings the reader an excellent international interview conducted by Graziela Grandó Bresolin with the senior researcher and professor at the Department of Engineering for Innovation at the University of Salento (Lecce, Italy), Prof. Alessandro Margherita, PhD, on “The inclusion of stakeholders for innovation in universities”. Ana Cristina Carneiro dos Santos analyzes the international work “Knowledge governance and learning for organizational creativity”, recently launched by World Scientific.

Added to these global perspectives, ten scientific articles prepared by Brazilian researchers in order to contribute to the understanding of the theme and the challenges in the Brazilian context. The ten articles were selected in order to provide breadth and depth of arguments for the discussion of the subject addressed, not privileging a specific paradigm or a type of organization. Which leads us to present, from the results of bibliographic research to experience reports.

The first article entitled “Inclusion of stakeholders in learning cycles for organizational learning governance”, by Giselly Rizzatti and Patricia de Sá Freire introduces readers to the topic of Knowledge Governance and Organizational Learning. The second, authored by William Roslindo Paranhos and Édis Mafra Lapolli, describes the “Healthy organizations, diverse organizations: mechanisms in the face of human integrality”. Moving on to the third, the authors José Carlos Loitey Bergamini and João Artur de Souza relate governance in the public environment, performing an analysis of the reflexes in public administration.

The fourth article, authored by Solange Maria da Silva, Patricia de Sá Freire and Micheline Guerreiro Krause, goes in-depth and proposes to analyze the emergence of relational leadership in integrative processes of mergers and acquisitions in knowledge-intensive organizations.

Still on the vision of leadership, for the next article, the authors Thiago Dias Costa, Camila Carvalho Ramos, César Augusto Barth, Valéria Moura Venturella and Mara Lucia Monteiro Vieira, describe the process of building the profile of skills of managers in a public institution Brazilian.

In the context of higher education institutions, Fabiana de Agapito Kangerski, Márcia Prim, Andreia de Bem Machado and Gertrudes Aparecida Dadolini, in the sixth work of this Dossier, analyze the curricularization of extension as an opportunity to promote social innovation and social inclusion.

The seventh publication, authored by Marta Silva Neves and Rafael Martins dos Santos, presents an experience report in the title article “The strategy for accessibility in the corporate education system and the contribution to the equity relationship of stakeholders”. Continuing with the reports of organizational experiences for the inclusion of people with disabilities, Armando Kolbe Junior, Neri dos Santos and Flávio Cabral Penteadó bring us the article entitled “Deaf people, organizations and compliance”.

The last two articles expand the discussions by bringing the challenges for the inclusion of mothers in home office work and the challenges of territorial governance. Thus, the ninth work is by authors Monyque Konzen Lasch Kretzler, Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Maxsuel César Bonatto and Joice Moreira Schmalfluss describes the impacts of the coronavirus pandemic (covid-19) on home office work and maternity, through perception of mothers in western Santa Catarina. And the last article, authored by Maria P. Socorro R. Chaves and José Fernandes Barros discuss territorial governance in the protection policy in protected areas, carrying out a comparative study between Brazil and France.

The editors and the scientific committee are confident that they are sharing research results that will contribute to broadening and deepening discussions on social inclusion in Brazil.

As scientific editors, we thank the authors of each of the 12 chapters of this Dossier, responsible for the scientific quality of this work.

Saying goodbye very kindly, we wish you a good reading!

**Patricia de Sá Freire**

Scientific Editor and Leader of ENGIN

**Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares**

Scientific Editor and ENGIN Member

# Presentación

Es con gusto que los invitamos a leer este Dossier, con nuestra Dirección Científica, Patricia de Sá Freire y Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares, sobre **Aprendizaje Organizacional y Gobernanza del Conocimiento, los Nuevos Desafíos para la Inclusión de Múltiples Actores**, dando inicio a las celebraciones del **séptimo aniversario del Laboratorio ENGIN**.

En 2015, fue creado el Laboratorio de Ingeniería de Integración y Gobernanza Multinivel del Conocimiento y el Aprendizaje (ENGIN), vinculado al Departamento de Ingeniería y Gestión del Conocimiento de la Universidad Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC), en el ámbito del Programa de Posgrado .Graduación en Ingeniería y Gestión del Conocimiento (PPGEGC), iniciando actividades realizadas en coproducción con la sociedad, con el objetivo de apoyar a las organizaciones en la trayectoria de creación de conocimiento y aprendizaje multinivel. El laboratorio ENGIN se ha unido para diseñar un nuevo modelo de gobernanza corporativa - más dialógico, colaborativo, multinivel y multidimensional. Para la supervivencia institucional en un mundo en fuertes transformaciones, las organizaciones públicas y privadas requieren estar preparadas para responder con prontitud a los desafíos culturales, sociales, políticos y tecnológicos que revelan la necesidad de reducir la curva de aprendizaje multinivel, acelerando la transferencia de conocimientos a los ámbitos social y laboral. práctica. Solo así se garantizará la disponibilidad para el crecimiento, el cambio y la transformación, sin perder la identidad y valores innegociables, como la inclusión social.

En ese sentido, estamos muy honradas de que este Dossier sea editado por la revista *Inclusão Social*, ISSN 1808-8678, del Instituto Brasileño de Información en Ciencia y Tecnología (IBICT), entidad pública de investigación científica y tecnológica, vinculada a la Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovaciones (MCTI).

El Dossier trae al lector una excelente entrevista internacional realizada por Graziela Grando Bresolin con la investigadora principal y profesora del Departamento de Ingeniería para la Innovación de la Universidad de Salento (Lecce, Italia), Prof. Alessandro Margherita, PhD, sobre “La inclusión de stakeholders para la innovación en las universidades”. Ana Cristina Carneiro dos Santos analiza el trabajo internacional “Gobernanza del conocimiento y aprendizaje para la creatividad organizacional”, publicado recientemente por World Scientific.

A estas perspectivas globales se suman diez artículos científicos elaborados por investigadores brasileños con el fin de contribuir a la comprensión del tema y los desafíos en el contexto brasileño. Los diez artículos fueron seleccionados con el fin de proporcionar amplitud y profundidad de argumentos para la discusión del tema abordado, sin privilegiar un paradigma específico o un tipo de organización. Lo que nos lleva a presentar, desde los resultados de investigaciones bibliográficas hasta relatos de experiencia.

El primer artículo titulado “Inclusión de stakeholders en los ciclos de aprendizaje para la gobernanza del aprendizaje organizacional”, de Giselly Rizzatti y Patricia de Sá Freire, introduce a los lectores al tema de la Gobernanza del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional. El segundo, de autoría de William Roslindo Paranhos y Édis Mafra Lapolli, describe las “Organizaciones saludables, organizaciones diversas: mecanismos frente a la integralidad humana”. Pasando al tercero, los autores José Carlos Loitey Bergamini y João Artur de Souza relacionan la gobernabilidad en el ámbito público, realizando un análisis de los reflejos en la gestión pública.

El cuarto artículo, de autoría de Solange Maria da Silva, Patricia de Sá Freire y Micheline Guerreiro Krause, profundiza y propone analizar el surgimiento del liderazgo relacional en procesos integradores de fusiones y adquisiciones en organizaciones intensivas en conocimiento. Aún en la visión del liderazgo, para el próximo artículo, los autores Thiago Dias Costa, Camila Carvalho Ramos, César Augusto Barth, Valéria Moura Venturella y Mara Lucia Monteiro Vieira, describen el proceso de construcción del perfil de competencias de los gerentes en una institución pública Brasileño.

En el contexto de las instituciones de educación superior, Fabiana de Agapito Kangerski, Márcia Prim, Andreia de Bem Machado y Gertrudes Aparecida Dadolini, en el sexto trabajo de este Dossier, analizan la curricularización de la extensión como una oportunidad para promover la innovación social y la inclusión social.

La séptima publicación, de autoría de Marta Silva Neves y Rafael Martins dos Santos, presenta un relato de experiencia en el artículo de título “La estrategia de accesibilidad en el sistema educativo corporativo y la contribución a la relación equitativa de los stakeholders”. Continuando con los relatos de experiencias organizativas para la inclusión de personas con discapacidad, Armando Kolbe Junior, Neri dos Santos y Flávio Cabral Penteado nos traen el artículo titulado “Personas sordas, organizaciones y cumplimiento”.

Los dos últimos artículos amplían las discusiones trayendo los desafíos para la inclusión de las madres en el trabajo del hogar y los desafíos de la gobernanza territorial. Así, el noveno trabajo es de los autores Monyque Konzen Lasch Kretzler, Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Maxsuel César Bonatto y Joice Moreira Schmalfluss describe los impactos de la pandemia del coronavirus (covid-19) en el trabajo del hogar y la maternidad, a través de la percepción de las madres en oeste de Santa Catarina. Y el último artículo, de autoría de Maria P. Socorro R. Chaves y José Fernandes Barros, discute la gobernanza territorial en la política de protección en áreas protegidas, realizando un estudio comparativo entre Brasil y Francia.

Los editores y el comité científico confían en compartir resultados de investigaciones que contribuirán a ampliar y profundizar las discusiones sobre inclusión social en Brasil. Como editores científicos, agradecemos a los autores de cada uno de los 12 capítulos de este Dossier, responsables de la calidad científica de este trabajo.

Nos despedimos muy amablemente, les deseamos una buena lectura!

**Patricia de Sá Freire**

Editora científica y líder de ENGIN

**Lillian María Araujo de Rezende Alvares**

Editora científica y miembro de ENGIN

# **Artigos**

*Artículos*

*Articles*



# Inclusão de *stakeholders* em ciclos da aprendizagem para governança da aprendizagem organizacional

## Giselly Rizzatti

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Pesquisadora do Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem (ENGIN/UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4987996315685958>

E-mail: [girizzatti@gmail.com](mailto:girizzatti@gmail.com)

## Patricia de Sá Freire

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Docente do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0512122110804047>

E-mail: [patriciadesafreire@gmail.com](mailto:patriciadesafreire@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## RESUMO

O conhecimento pode ser considerado um dos fatores mais importantes no ambiente organizacional, por ser este que, quando compartilhado, promove a inclusão de colaboradores em projetos e estratégias comuns. Na contemporaneidade, surgiu a necessidade de governar o conhecimento para a aprendizagem organizacional, por meio de mecanismos que busquem incluir múltiplos *stakeholders*, internos e externos, na criação de respostas às melhorias, mudanças e transformações exigidas pela competitividade. Este artigo apresenta o *Framework* de Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA) como solução viável a esse desafio, ao propor alguns mecanismos e componentes organizacionais geradores de ambientes colaborativos e canais de *feedbacks* que promovem instâncias de inclusão de *stakeholders* internos e externos. Assim, este artigo tem como objetivo descrever os ciclos da aprendizagem organizacional da GovA para promover os resultados desta inclusão. Esta pesquisa pode ser categorizada como qualitativa, de cunho teórico e de objetivo descritivo. Após compreendida a relação da governança da aprendizagem organizacional com os ciclos da aprendizagem, foi possível concluir a importância dos canais de *feedbacks* para acionar as respostas padrão e, não havendo, um dos ciclos da aprendizagem organizacional, seja o simples (adaptação organizacional), ou duplo (transformação organizacional) ou triplo (criação de novos modelos mentais) para processar novo ciclo de gestão do conhecimento e, conseqüentemente, a governança da aprendizagem organizacional.

**Palavras-chaves:** Ciclos da aprendizagem organizacional. Governança da aprendizagem organizacional. Aprendizagem organizacional.

## **The inclusion of stakeholders in learning cycles for governance of organizational learning**

### **ABSTRACT**

*Knowledge can be considered one of the most important factors in the organizational environment, as it is this that, when shared, promotes the inclusion of employees in common projects and strategies. Nowadays, there is a need to govern knowledge for organizational learning, through mechanisms that seek to include multiple internal and external stakeholders, in creating responses to the improvements, changes and transformations required by competitiveness. This article presents the Organizational Learning Governance Framework (LGov) as a viable solution to this challenge, by proposing some mechanisms and organizational components that generate collaborative environments and feedback channels that promote instances of inclusion of internal and external stakeholders. Thus, this article aims to describe the organizational learning cycles of LGov to promote the results of this inclusion. This research can be categorized as qualitative, theoretical and descriptive. After understanding the relationship of organizational learning governance with learning cycles, it was possible to conclude the importance of feedback channels to trigger standard responses and, if there is no organizational learning cycle, be it simple (organizational adaptation), or double (organizational transformation) or triple (creation of new models mints) to process a new cycle of knowledge management and, consequently, the governance of organizational learning.*

**Keywords:** Organizational learning cycles. Organizational learning governance. Organizational learning.

## **La inclusión de las partes interesadas en los ciclos de aprendizaje para la gobernanza del aprendizaje organizacional**

### **RESUMEN**

*El conocimiento puede ser considerado uno de los factores más importantes en el clima organizacional, ya que es el que, al ser compartido, promueve la inclusión de los empleados en proyectos y estrategias comunes. En la actualidad, existe la necesidad de gobernar el conocimiento para el aprendizaje organizacional, a través de mecanismos que busquen incluir a múltiples actores internos y externos, en la creación de respuestas a las mejoras, cambios y transformaciones que demanda la competitividad. Este artículo presenta el Marco de Gobernanza del Aprendizaje Organizacional (GovA) como una solución viable a este desafío, al proponer algunos mecanismos y componentes organizacionales que generan entornos colaborativos y canales de retroalimentación que promueven instancias de inclusión de actores internos y externos. Por lo tanto, este artículo describe los ciclos de aprendizaje organizacional de GovA para promover los resultados de esta inclusión. Esta investigación se puede clasificar en cualitativa, teórica y descriptiva. Después de comprender la relación de la gobernanza del aprendizaje organizacional con los ciclos de aprendizaje, fue posible concluir la importancia de los canales de retroalimentación para desencadenar respuestas estándar y, si no hay un ciclo de aprendizaje organizacional, ya sea simple (adaptación organizacional) o doble (transformación organizacional). o triple (creación de nuevos modelos de menta) para procesar un nuevo ciclo de gestión del conocimiento y, en consecuencia, la gobernanza del aprendizaje organizacional.*

**Palabras clave:** Ciclos de aprendizaje organizacional. Gobernanza del aprendizaje organizacional. Aprendizaje organizacional.

## INTRODUÇÃO

As organizações começaram a perceber a importância do conhecimento como um elemento indispensável para sua sobrevivência. Isto porque, o conhecimento transforma-se em fruto das interações que ocorrem no ambiente organizacional, se desenvolve por meio de processos de aprendizagem (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001) e quando compartilhado promove a inclusão dos colaboradores em busca de objetivos e estratégias comuns.

Assim sendo, a gestão do conhecimento (GC) e a aprendizagem organizacional (AO) tornaram-se essenciais nas organizações. Para isso, criou-se a necessidade de governar o conhecimento para a aprendizagem organizacional, por meio de mecanismos que busquem incluir múltiplos stakeholders na criação de respostas às melhorias, mudanças e transformações exigidas pela competitividade (PEMSEL; MULLER, 2012). Porém, para governar os mecanismos e procedimentos que envolvem uma efetiva gestão do conhecimento e alcançar os objetivos estratégicos da organização, há a necessidade de dar suporte aos processos de conhecimento e aprendizagem, compreendendo, para tanto, qual o ciclo mais apropriado para facilitar a aprendizagem organizacional.

Desse modo, emerge então, uma nova abordagem de Governança, denominada de Governança da Aprendizagem Organizacional, que segundo os autores Vitry e Chia (2015, p. 281) consiste nos “processos cognitivos e comportamentais que permitem aos atores e stakeholders produzirem uma visão compartilhada sobre a organização, criarem e desenvolverem uma organização coletiva e negociarem estratégias e objetivos comuns”.

Considerando a definição de Vitry e Chia (2015) e dialogando com os outros autores, Rizzatti (2020) define Governança da Aprendizagem Organizacional como:

um sistema organizacional de desenvolvimento da capacidade dinâmica e de auto-organização, que dirige os processos cognitivos e comportamentais coletivos, por meio de um conjunto inter-relacionado de mecanismos, componentes e ambientes de aprendizagem para o enfrentamento e pronta resposta às mudanças (p.204).

Dentro deste contexto, com o objetivo de diminuir a lacuna de estudos sobre GovA e qual ciclo da aprendizagem organizacional adotar conforme a necessidade da organização, este artigo pretende descrever os ciclos da aprendizagem organizacional para governar a aprendizagem organizacional por meio de Framework GovA.

## CICLOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO) DA GOVERNANÇA DA APPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (GOVA)

Para compreender os ciclos da Aprendizagem Organizacional da Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA), faz-se necessário, primeiramente, aproximar-se da definição e do desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional (AO).

Easterby-Smith e Lyles (2005) explicam que a AO trata-se do processo pelo qual as organizações criam, desenvolvem e institucionalizam o conhecimento. Este conhecimento, por sua vez, direciona as atividades futuras dos indivíduos e grupos dentro da organização, como também influencia como os grupos mantêm sua compreensão compartilhada e os indivíduos interpretam seu ambiente de trabalho, desenvolvem novos insights, tomam decisões e resolvem problemas (VERA; CROSSAN, 2005; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

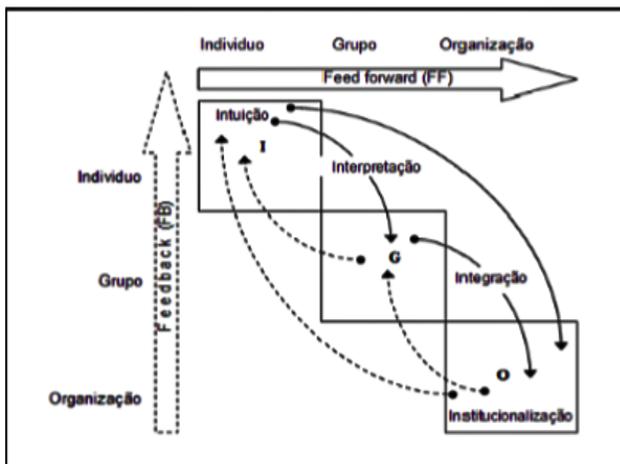
Takahashi (2007, p. 88) apresenta a definição para Aprendizagem Organizacional como sendo um:

processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (individual, de grupos e organizacional), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Ela opera no âmbito coletivo, abrangendo aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Seu resultado ou conteúdo é o próprio conhecimento, fonte e resultado de seu background (história, hábitos e experiências).

Desse modo, a Aprendizagem Organizacional pode ser concebida como um meio de alcançar a renovação ou a mudança estratégica de uma organização (VITRY; CHIA, 2015; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; CROSSAN; BERDROW, 2003), requerendo, como apontam Crossan, Lane e White (1999), que ela aprenda novos conhecimentos (exploration), enquanto ao mesmo tempo explora o que já aprendeu (exploitation) (MARCH, 1991).

Crossan, Lane e White (1999) e Crossan e Berdrow (2003), aprofundam teoricamente o processo de AO, percebendo-o como um processo dinâmico, que ocorre no decorrer do tempo e entre diversos níveis de análise - indivíduo, grupo e organização. Para alcançar o nível organizacional, a AO ocorre por meio de quatro processos - intuição, interpretação, integração e institucionalização – descritos no Modelo 4I (Figura 1). Durante os processos de AO, há uma tensão entre a assimilação da nova aprendizagem (feedforward) e a utilização de tudo que já foi aprendido (feedback).

Figura 1 – Modelo 4Is



Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 12)

De acordo com este modelo, a intuição acontece somente no nível individual e baseia-se em experiências, imagens e metáforas. Esse processo pode influenciar os insights intuitivos do indivíduo e, por ser subjetivo e tácito, só afetam outras pessoas quando há interação.

Em relação a interpretação, trata-se da explicação de insights para o próprio indivíduo e para outros os quais se relaciona. Ocorre por meio do uso de linguagem, mapas cognitivos, conversação ou diálogo. A integração advém de ações coordenadas dos integrantes de um grupo para o diálogo, compartilhamento de ideias, definições, entendimento, ajustamento mútuo, desenvolvendo de linguagem e sistemas de interação. E, por fim, a institucionalização, incide apenas no nível organizacional, resultado da transferência da aprendizagem dos indivíduos e grupos para a organização. Neste nível, há a implantação da aprendizagem por meio de sistemas, estruturas, rotinas e procedimentos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Compreendida a definição e o desenvolvimento AO, é necessário que haja governança desta aprendizagem e para tanto a adoção de um do ciclo da aprendizagem organizacional, que segundo Rizzatti (2020, p.68) é:

ciclo que envolve a aquisição de novos conhecimentos (exploration), enquanto ao mesmo tempo exploram o que já aprenderam (*exploitation*) em todo o ecossistema organizacional, resultando na adaptação, transformação ou criação de novos modelos mentais.

Os Ciclos da Aprendizagem Organizacional para GovA, segundo Schulz (2001), baseado nos modelos de Levitt e March (1988) e March (1991), têm três níveis: (i) codificação, onde a organização aprende com base em compilações de inferências construídas a partir de experiências e rotinas (LEVITT; MARCH, 1988), identificada como ciclo simples de aprendizagem; (ii) exploration: baseado em buscas, variações, risco, experimentação, flexibilidade e inovação (MARCH, 1991), relacionado ao ciclo duplo de aprendizagem; e (iii) exploitation: com ênfase no refinamento, escolhas, eficiência, implementação e execução (MARCH, 1991), refere-se ao ciclo triplo aprendizagem.

De acordo com, Rzedca e Struminska-Kutra (2016), existem dois tipos de GovA. O primeiro tipo é o ciclo simples (simple cycle) de aprendizagem, que se baseia nos resultados de comportamentos antecedentes e experiências, onde se aprimora a prática sem questionar o objetivo da organização.

Neste mesmo sentido, Argyris e Schon (1978) explicam que este ciclo se concentra em “detecção e correção de erros” (p. 3) nas rotinas organizacionais, sem alterar os objetivos, a cultura ou a estrutura de uma organização, ou seja, “a organização se ajusta aos fatores ambientais, mas as normas e valores existentes não são questionados” (PROBST; BUCHEL, 1997, p. 33). Assim, nesse ciclo a organização aprende sem uma mudança significativa em suas suposições básicas (OISAMOJE; IDUBOR, 2013), isto é, a organização aprende e adapta-se às novas rotinas para melhorar os seus processos (LÖF, 2010).

O segundo tipo é o ciclo duplo (double cycle) de aprendizagem, que questiona a apropriação das condutas anteriores, simultaneamente com princípios, suposições e ameaças, o que torna a organização flexível e capaz de resolver seus problemas (RZADCA; STRUMINSKA-KUTRA, 2016). Ou seja, este ciclo abrange “a modificação das normas, políticas e objetivos subjacentes de uma organização” (ARGYRIS; SCHÖN, 1978, p. 3), onde há questionamento dos princípios e das regras vigentes, que são alterados caso haja necessidade.

Este ciclo envolve mudanças, como a reversão de sistemas e procedimentos e as alterações nas estratégias. A cultura organizacional, nesse caso, precisará mudar devido ao fato de que no ciclo duplo a organização “aprende a aprender” (OISAMOJE; IDUBOR, 2013), ou seja, existe a transformação dos modelos mentais para a geração de novos significados e ações (SNELL; CHAK, 1998; PROBST; BUCHEL, 1997; LÖF, 2010).

Senge (1990) vincula o ciclo duplo de aprendizagem à criação ou inovação, ressaltando que este tipo de aprendizagem ocorre basicamente por meio da transformação dos modelos mentais já definidos, o que permite a geração de comportamentos e ações inovadoras.

Para Morgan (1996), o ciclo duplo de aprendizagem se distingue do ciclo simples, porque envolve o questionamento da pertinência das normas de funcionamento do processo atual nas organizações.

Portanto, há uma clara ênfase no subprocesso de interpretação compartilhada da informação, cuja principal característica é a de questionar as regras e normas gerais que governam atividades e comportamentos específicos na organização.

Destarte, para a GovA, no ciclo duplo de aprendizagem, Lauer e Wilkesmann (2017) explicam que existem dois tipos de governança, que visam analisar os comportamentos dentro de uma organização: a transacional e a transformacional (WILKESMANN, 2016; LAUER; WILKESMANN, 2017).

A governança transacional fundamenta-se em “acordos, códigos, controles, instruções e procedimentos operacionais padrão” (WILKESMANN, 2016, p. 36), onde, por ações e atividades realizadas, os membros da organização aguardam compensação ou benefício, como incentivos e pagamentos (LAUER; WILKESMANN, 2017). Para Bass (1997), a liderança transacional baseia-se na promoção dos interesses individuais dos líderes e seus seguidores, para satisfazer obrigações contratuais e estabelecer objetivos para monitorar e controlar resultados.

Por outro lado, a governança transformacional propõe criar “um senso de propósito e um sentimento de família” (BASS; RIGGIO, 2006, p. 3) na organização. De acordo com Lauer e Wilkesmann (2017), neste tipo de governança os interesses mútuos são compartilhados e os líderes servem de modelos, mentores e treinadores. Os líderes e os seguidores vão além dos seus próprios interesses ou recompensas esperadas, pelo bem da equipe e da organização (BASS; RIGGIO, 2006).

O terceiro tipo de GovA, acrescentado por Löf (2010), é o ciclo triplo (triple cycle), fundamentado no processo de governança que, além da transformação do modelo mental (como no ciclo duplo), deve criar um novo modelo mental nos membros da organização (KEEN; MAHANTY, 2006), com liderança e visões compartilhadas para a implementação coletiva do aprendizado individual e em grupo, estruturas que comportam redes e socialização informais e entendimentos de modelos mentais implícitos (THOMAS; ALLEN, 2006).

Neste ciclo, segundo Snell e Chak (1998) e Probst e Buchel (1997) há, portanto, o entendimento e a criação de novos processos de geração de modelos mentais que, segundo Hult (1998), trata-se de orientação para aprendizagem.

Para Oisamoje e Idubor (2013), o ciclo triplo trata-se da construção da capacidade de aprender para a fácil adaptabilidade, permanecendo e mantendo uma organização que está em um processo contínuo de mudança na estrutura, estratégia e objetivos. Uma vantagem importante desse tipo de aprendizagem é que a organização aprende continuamente e permanece flexível. Segundo o autor, este tipo de aprendizagem é extremamente eficiente e necessário para a sobrevivência em um ambiente rápido e instável.

Em suma, pode-se considerar que para processar a GovA faz-se necessário governar os 3 ciclos da AO, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Ciclos da Aprendizagem Organizacional para GovA

Ciclos da AO para GovA	Definição	Autores
Ciclo Simples (Adaptação Organizacional)	A organização aprende e adapta-se às novas rotinas para melhorar os seus processos.	Rzadca e Struminska-Kutra, 2016; Argyris e Schön, 1978; Probst e Buchel, 1997; Oisamoje e Idubor, 2013; Lof, 2010.
Ciclo Duplo (Transformação Organizacional)	Há transformação dos modelos mentais para a geração de novos significados e ações.	Rzadca e Struminska-Kutra, 2016; Argyris e Schön, 1978; Probst e Buchel, 1997; Snell e Chak, 1998; Bass, 1997; Bass e Riggio, 2006; Oisamoje e Idubor, 2013; Lof, 2010.
Ciclo Triplo (Novos Modelos Mentais)	Há o entendimento e a criação de novos processos de geração de modelos mentais.	Lof, 2010; Probst e Buchel, 1997; Snell e Chak, 1998; Keen e Mahanty, 2006; Thomas e Allen, 2006; Oisamoje e Idubor, 2013.

Fonte: Rizzatti (2020, p. 43).

Compreendido o conceito de GovA, de aprendizagem organizacional, seu desenvolvimento e os seus ciclos, para o seu processamento é necessário apresentar o *Framework GovA*.

## FRAMEWORK DE GOVERNANÇA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (GovA)

Para governar a Aprendizagem Organizacional, é necessária a inter-relação de quatro mecanismos (Gestão do Conhecimento, Ciclo de Conhecimento Organizacional, Ciclo da Aprendizagem Organizacional e Governança do Conhecimento), quatro componentes (Capacidade Dinâmica e de Auto-Organização, Visão Compartilhada e Objetivos Comuns, Informações Confiáveis e Modelo Mental Compartilhado) e dois ambientes de aprendizagem (BA e 8C's) (RIZZATTI, 2020).

De acordo com o Framework GovA, para processar a governança da aprendizagem organizacional é necessário primeiramente implantar os ambientes de aprendizagem- BA, que envolve a criação e compartilhamento de conhecimento por meio de interação individual e coletiva e meios de comunicação presencial e virtual e o 8C com desenvolvimento conhecimento, confiança, compartilhamento, consciência, colaboração, comunicação, cultura e competência (RIZZATTI, 2020).

Ao criar estes ambientes, tem-se como objetivo motivar os indivíduos a participarem do processo e promover a mudança do modelo mental (RIZZATTI, 2020).

Estabelecidos os ambientes propícios à aprendizagem, é necessário a partir dos feedbacks internos e externos compreender, se já existe uma resposta padrão para informação, ou seja, se o conhecimento já está institucionalizado, ou se não, por meio de um dos ciclos da aprendizagem, se é preciso utilizar o ciclo simples (adaptação organizacional), onde a organização aprende e se adapta as novas rotinas para melhorar seus processos; OU o ciclo duplo (transformação organizacional), no qual há transformação dos modelos mentais para geração

de novos significados e ações; OU o ciclo triplo (novos modelos mentais) onde há o entendimento e criação de novos processos de geração de modelos mentais (RIZZATTI, 2020).

Compreendido a informação e utilizado o ciclo da aprendizagem necessário a situação, é possível iniciar o ciclo de conhecimento, com variação generativa, com exposição de ideia ou novas ideias que são debatidas e explicitadas, por meio de processos de conhecimentos; percorre a seleção, com a seleção da ideia mais apropriada a situação; replicação, com gestão do conhecimento para adaptação na resolução de problemas e novas soluções e retenção para acumular e renovar os conhecimentos a ser institucionalizado (RIZZATTI, 2020).

Concluído o Ciclo de Conhecimento, esses dados, informações e conhecimentos gerados resultam na melhoria de rotinas, processos, resultados e desempenho da organização e na geração dos ativos de conhecimentos que precisam ser governados e transferidos, de modo, agregar valor para organização (RIZZATTI, 2020).

Os ativos de conhecimento, por sua vez, necessitam e são dependentes da Governança do Conhecimento, para identificação das parcerias internas e externas, mitigação dos custos e risco de transferir o conhecimento e definição de estruturas (mercado e hierarquia) e mecanismos de governança (sistemas de recompensa, confiança, diretivas, cultura, contrato) (RIZZATTI, 2020).

A transferência do conhecimento é realizada por meio de relacionamentos intra e interorganizacionais, com identificação de stakeholders internos e externos e de canais de feedbacks internos e externos que serão incorporados aos ativos humanos para favorecer a aprendizagem mútua e geração de novos conhecimentos para governar a AO (RIZZATTI, 2020).

Governada a transferência do conhecimento, este é incorporado ao capital intelectual e relacional da organização para favorecer a aprendizagem intra e interorganizational, gerando a capacidade de se adaptar a situações novas e incertas (mudança organizacional) (RIZZATTI, 2020).

Quanto ao feedback ou feedforward, o Framework GovA estabelece que os feedbacks e os canais de feedbacks, como disposto no Framework são essenciais para gerar a Aprendizagem Organizacional (RIZZATTI, 2020).

O feedforward, que para os autores Crossan, Lane e White (1999) significa a assimilação da nova aprendizagem, pode ser identificado no Framework GovA, na Dimensão do Ciclo da Aprendizagem Organizacional, com os elementos: ciclos da Aprendizagem Organizacional (ciclo simples (Adaptação Organizacional), ciclo duplo (Transformação Organizacional) e ciclo triplo (Novos Modelos Mentais)), geração de ativos do conhecimento e melhoria das rotinas, processos, desempenho e resultados (RIZZATTI, 2020). Enfim, governada a aprendizagem organizacional alcançasse os componentes essenciais para mudança na organização como modelo mental compartilhado (crenças valores, mesmo jeito de ver e fazer as coisas); visão compartilhada (aonde os membros da organização querem chegar juntos e coletivamente) e objetivos comuns (compartilhar do mesmo entendimento); informações confiáveis e capacidade dinâmica (capacidade de administrar dinamicamente a base do conhecimento ao longo do tempo, realinhando e reconfigurando seus processos) e de auto-organização (capacidade da organização aprender de forma autônoma (RIZZATTI, 2020).

## **METODOLOGIA**

O estudo resultou na apresentação dos ciclos da aprendizagem organizacional do Framework GovA, sendo este considerado como uma pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 2006) teórica (DEMO, 2000), com etapas exploratória (GIL, 2002) e descritiva (TRIVIÑOS, 2006), utilizou-se de meios bibliográficos, com uma análise integrativa de publicações levantadas após uma revisão narrativa e busca sistemática de bases de dados eletrônicas internacionais e interdisciplinares.

A etapa exploratória foi composta pela revisão da literatura sobre Governança da Aprendizagem Organizacional, por meio de uma revisão narrativa e busca sistemática de literatura, para alcançar maior compreensão sobre o tema.

Assim, a revisão narrativa foi utilizada para o levantamento de estudos sobre o tema Aprendizagem Organizacional e os ambientes voltados para aprendizagem, que se relacionam à GovA.

Quanto à busca sistemática da literatura, ao total foram identificadas nas bases de dados consultadas, 112 publicações, sendo 65 na Scopus e 47 na Web of Science. Sobre as publicações selecionadas, foi realizada análise integrativa. Entre os documentos retornados, foram excluídos 35 duplicados, chegando a 77 elegíveis para análise, porém, aplicados os critérios de exclusão de não aderência ao tema, restaram 7 documentos para análise da pesquisa (FONG, CHEN, 2012; VITRY, CHIA, 2015; GNERRE, 1996, CARRHILL, 1996; NOOTEBOOM, 2009; LOF, 2010; RZADCA, STRUMINSKA-DUTRA, 2016). Os resultados das análises destes artigos, foram incorporados na fundamentação teórica.

A etapa descritiva se desenvolveu a partir da análise integrativa, com as inter-relações entre os mecanismos, os componentes e os ambientes propostos pelo *Framework GovA* de Rizzatti (2020) principalmente os quatro mecanismos (Gestão do Conhecimento, Ciclo de Conhecimento, Ciclo da Aprendizagem Organizacional e Governança do Conhecimento), quatro componentes (Capacidade Dinâmica e de Auto-Organização, Informações Confiáveis, Modelos Mental Compartilhado e Objetivos Comuns e Visão Compartilhada) e dois ambientes de aprendizagem (BA e 8C). Com isso, pode-se compreender os processos que envolvem a GovA.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: CICLOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO) POR MEIO DO FRAMEWORK GOVA**

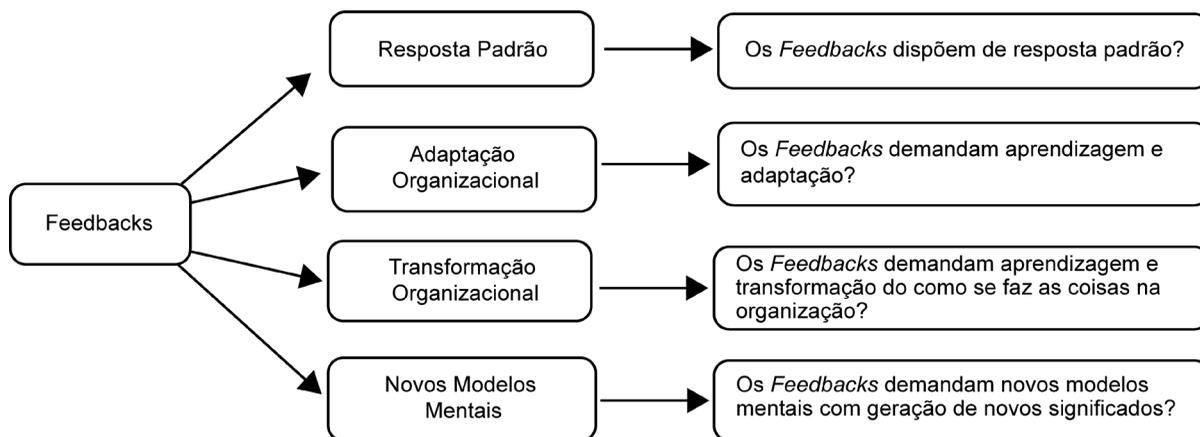
Por meio do *Framework GovA* pode-se compreender quais são os ciclos da AO que podem ser adotados para governar a aprendizagem organizacional.

Para tal, é necessário identificar a partir dos *feedbacks* internos e externos, se já existe uma resposta padrão para informação, ou seja, se o conhecimento já está institucionalizado, ou se não, qual dos três ciclos da aprendizagem deve ser utilizado conforme a necessidade da organização.

Dentro deste contexto, pode-se utilizar três tipos de Ciclo da AO para governar a aprendizagem organizacional como o ciclo simples, que trata da adaptação organizacional onde a organização aprende e adapta-se as novas rotinas para melhorar seus processos (ARGYRIS; SCHON, 1978; LÖF, 2010; RZADCA; STRUMINSKA-KUTRA, 2016), ou o duplo, denominado transformação organizacional no qual há a transformação dos modelos mentais para geração de novos significados e ações (ARGYRIS; SCHON, 1978; SENGE, 1990; PROBST; BUCHEL, 1997; SNELL; CHAK, 1998; LÖF, 2010; RZADCA; STRUMINSKA-KUTRA, 2016; LAUER; WILKESMANN, 2017) ou o triplo que envolve a criação de novos modelos mental onde há o entendimento e a criação e novos processos de geração de modelos mentais (PROBST; BUCHEL, 1997; SNELL; CHAK, 1998; KEEN; MAHANTY, 2006; THOMAS; ALLEN, 2006; LÖF, 2010; VITRY; CHIA, 2015)

No entanto, como apoio e para facilitar o entendimento do *Framework GovA* foi elaborada uma ferramenta denominada de Canvas GovA com questões estratégicas para compreensão pelos gestores dos constructos que o compõem, entre eles os ciclos da AO, com o intuito da organização alcançar a governança da aprendizagem. Em suma, com base na literatura estudada e da validação em uma Organização Pública, há a necessidade de verificar se já existe uma resposta padrão, mas se não, compreender qual dos ciclos da AO adotar para governar a aprendizagem organizacional, por meio das seguintes questões estratégicas (quadro 2).

Figura 2 – Ciclos da Aprendizagem Organizacional para processamento do *Framework* e *Canvas* GovA



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Rizzatti (2020).

Quadro 2 – Ciclos da Aprendizagem Organizacional para Framework e Canvas GovA

Ciclos da AO	Framework GovA	Canvas GovA
	Resposta Padrão	Os Feedbacks dispõem de resposta padrão?
Ciclo Simples de Aprendizagem	Adaptação Organizacional	Os Feedbacks demandam aprendizagem e adaptação?
Ciclo Duplo de Aprendizagem	Transformação Organizacional	Os Feedbacks demandam aprendizagem e transformação do como se faz as coisas na organização?
Ciclo Triplo de Aprendizagem	Novos Modelos Mentais	Os Feedbacks demandam novos modelos mentais com geração de novos significados?

Fonte: Rizzatti (2020).

Ou seja, de acordo com o *Framework* GovA para identificar exatamente qual o ciclo da AO utilizar a organização necessita, a partir dos *feedbacks* sejam eles internos e externos, perceber se a organização já dispõem de uma resposta padrão, ou se não, qual dos ciclos da AO utilizar para compreender se os *feedbacks* demandam de aprendizagem e adaptação (Adaptação Organizacional- Ciclo Simples) ou de aprendizagem e transformação de como se faz as coisas na organização (Transformação Organizacional- Ciclo Duplo) ou de novos modelos mentais com geração de novos significados (Novos Modelos Mentais- Ciclo Triplo) (figura 2).

Por fim, através dessas questões estratégicas (*Canvas* GovA) a organização consegue compreender que, se não há uma resposta padrão para os *feedbacks*, ela pode utilizar três ciclos da aprendizagem organizacional (Simple (Adaptação Organizacional), Duplo (Transformação Organizacional) ou Triplo (Novos Modelos Mentais)) para governar e processar a aprendizagem organizacional de maneira a promover o desenvolvimento da organização. Isto porque, são por meio dos canais de *feedbacks* que há a inclusão de múltiplos *stakeholders* no processo de governança da aprendizagem organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para alcançar o objetivo proposto neste artigo, foi descrito os ciclos da aprendizagem organizacional para governar a Aprendizagem Organizacional por meio do *Framework* GovA, propostos pela literatura científica, validados em uma organização pública, utilizando-se de uma pesquisa qualitativa, de cunho teórico, com objetivos exploratórios e descritivos, por meio bibliográfico, com apoio de uma revisão narrativa e busca sistemática da literatura.

O *Framework* de Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA) envolve mecanismos e componentes organizacionais geradores de

ambientes de aprendizagem colaborativos e canais de *feedbacks* que propiciam as instâncias de inclusão de *stakeholders* internos e externos. Para o seu processamento são necessários quatro mecanismos (Gestão do Conhecimento, Ciclo de Conhecimento, Ciclo da Aprendizagem Organizacional e Governança do Conhecimento), quatro componentes (Capacidade Dinâmica e de Auto-Organização, Visão Compartilhada e Objetivos Comuns, Informações Confiáveis e Modelo Mental Compartilhado) e dois Ambientes de Aprendizagem (BA e 8C's).

Os Ciclos da Aprendizagem Organizacional, um dos mecanismos do *Framework GovA*, podem ser utilizados, quando a organização a partir dos *feedbacks*, verificar que não há uma resposta padrão, ou seja, que o conhecimento não está institucionalizado, e desse modo necessita de uma adaptação (ciclo simples de aprendizagem), ou de uma transformação (ciclo duplo de aprendizagem) ou criar novos modelos mentais (ciclo triplo de aprendizagem) na organização.

A identificação de qual dos ciclos da aprendizagem organizacional adotar para o processamento do *Framework GovA*, é importante e fundamental pois somente assim, diante dos *feedbacks* sejam internos e externos, a organização por meio de seus gestores estará apta a compreender a gravidade e a necessidade do momento e com isso conseguirá elaborar estratégias e planos de ações para proporcionar o caminho para governar a aprendizagem, contribuindo para o seu desenvolvimento e sobrevivência. Como também porque são os canais de *feedbacks* que acionam e propiciam a inclusão de múltiplos *stakeholders* no processo de governança da aprendizagem organizacional. Esta pesquisa vem contribuir para a mitigação da lacuna de conhecimento no tema, visto que foi identificado três ciclos da AO para governar a aprendizagem organizacional. Sugere-se a continuidade do estudo, com a realização de pesquisas empíricas e teóricas sobre os ciclos da Aprendizagem para GovA identificados e as suas inter-relações por meio do *Framework* e *Canvas GovA*.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHON, D. *Organizational learning*. Reading (USA): Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- BASS, B. M. Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, v. 52, n. 2, p. 130-139, 1997.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational Leadership*. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- CARRHILL, R. Literacy, power and democracy in Mozambique: the governance os learning from colonization to the present. *International Journal of Educational Development*, v. 16, n. 1, p. 103-103, 1996.
- CHEN, L.; FONG, P. S. W. Evaluation of knowledge management performance: an organic approach. *Information & Management*, v. 52, n. 4, p. 431-453, 2015.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning *framework*: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- CROSSAN, M. M.; BERDROW, I. Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, v.24, n. 11, p. 1087–1105, 2003.
- DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (org.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. 2. ed. Blackwell: John Wiley and Sons, 2005. p. 1-15.
- FONG; P. S. W, CHEN, L. Governance of learning mechanisms: evidence from construction firms. *Journal Construction and Engineering Management*, v. 138, n. 9, p. 1053-1064, 2012.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GNERRE, M. Literacy, Power and democracy in Mozambique: The governance os learning from colonization to the present-Marshall, J. *American Ethnologist*, v. 23, n.4, p. 908-909, 1996.
- HULT, G. T. M. Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences*, v. 29, n. 1, p. 193-216, 1998.
- KEEN, M.; MAHANTY, S. Learning in sustainable natural resource management: Challenges and opportunities in the Pacific. *Society and Natural Resources: An International Journal*, v. 19, n. 6, p. 497-513, 2006.
- LAUER, S.; WILKESMANN, U. The governance of organizational learning: empirical evidence from best-practice universities in Germany. *The Learning Organization*, v. 24, n. 5, 2017.

- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, v. 14, p. 319-338, 1988.
- LÖF, A. Exploring adaptability through learning layers and learning loops. *Environmental Education Research*, v. 16, n. 5-6, p. 529-554, 2010.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organization learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NOOTEBOOM, B. *A cognitive theory of the firm: learning, governance and dynamic capabilities*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009.
- OISAMOJE, M. D.; IDUBOR, E. E. Organizational learning in nigerian institutions: constraints and challenges. *IOSR Journal of Business and Management*, v. 11, n. 1, p. 54-61, 2013.
- OLLAIK, L.G.; ZILLER, H.M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. *Educação e Pesquisa*, v.38, n. 1, p. 229-242, 2012.
- PEMSEL, S.; MÜLLER, R. The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, v. 30, n. 8, p. 865-876, 2012.
- PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. *Organizational learning*. London: Prentice Hall, 1997.
- RIZZATTI, G.; FREIRE, P. de S. Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA): o estado da arte sobre o termo, v. 41, n.03, p.16, *Revista Espacios*, 2020a, Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410316.html>
- RIZZATTI, G.; FREIRE, P. de S. Mecanismos de governança de aprendizagem organizacional (GovA). *E-tech: Tecnologias para Competitividade Industrial*, v. 13, n.1, p. 71-82, 2020b, Disponível em: <https://doi.org/10.18624/etech.v13i1.1085>.
- RIZZATTI, G. *Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional*. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- RIZZATTI, G; FREIRE, P.S. Framework for Knowledge Governance and Organizational Learning: The Interrelationship of Constructs. In: FREIRE, P.S.; HAWAMDEH, S.; DANDOLINI, G.A. *Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation*. DOI: <https://doi.org/10.1142/11933>, 2021.
- RZĄDCA, R.; STRUMIŃSKA-KUTRA, M. Local governance and learning: in search of a conceptual *Framework*. *Local Government Studies*, v. 42, n. 6, p. 916-937, 2016.
- SCHULZ, M. The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 4, p. 661-81, 2001.
- SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House Business, 1990.
- SNELL, R.; CHAK, A.M. The Learning Organizations: Learning and Empowerment for Whom? *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 337-364, 1998.
- TAKAHASHI, A. R. W. *Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino*. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- THOMAS, K. S.; ALLEN, S. The learning organization: a meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*, v. 13, n. 2, p. 123-139, 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- VITRY, C, CHIA, E. Governance learning: building a network around managerial innovations. *Studies in Public and Non-Profit Governance*, v. 4, p. 275-302, 2015.
- WILKESMANN, U. Teaching matters, too: Different ways of governing a disregarded institution. In: LEISYTE, L.; WILKESMANN, U. (org.) *Organizing academic work in higher education: teaching, learning and identities*. Routledge: 2016. p. 33-54.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science: Journal Management Science*, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

# Organizações saudáveis, organizações diversas: mecanismos em face da integralidade humana

## **William Roslindo Paranhos**

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Pesquisador do Grupo Afrodite: Laboratório Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão em Sexualidades e do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (CoMovI/UFSC/CNPq), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/7094765022889634>

E-mail: [williamroslindoparanhos@gmail.com](mailto:williamroslindoparanhos@gmail.com)

## **Édis Mafra Lapolli**

Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/8977816806473448>

E-mail: [edispanidion@gmail.com](mailto:edispanidion@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## **RESUMO**

São novos tempos organizacionais. A ultrapassada máxima do “deixe tudo o que for de sua vida pessoal lá fora” já não cabe mais nos contextos atuais. O bem-estar deixa de ser um simples aspecto relacionado a atividades paralelas e toma o centro do palco na atualidade: não há como ser uma pessoa saudável, não há como gozar do bem-estar, sem que a atenção esteja voltada à existência integral das pessoas. Atentar-se à integralidade é, sobretudo, compreender as diferenças, constructos singulares, individuais e subjetivos, que devem ser geridas pelas organizações. No momento em que se estabelecem as diferenças e suas expressões, adentra-se ao campo da diversidade. Diante deste cenário é que surge o presente estudo, tendo por finalidade responder a pergunta: de que maneira os conceitos de organizações saudáveis e diversidade contribuem para na busca pela integralidade humana nas organizações? Com abordagem qualitativa, por meio de uma revisão bibliográfica, o estudo analisou o MoDOS - Modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis - e suas conexões com outros textos da literatura acadêmica, a fim de analisar de que maneira os conceitos de organizações saudáveis e diversidade contribuem na busca pela integralidade humana nas organizações. O estudo evidencia que tais constructos estão entrelaçados, tornando-se necessária uma perspectiva de atuação sistêmica e que centralize a pedra fundamental das organizações - as pessoas em suas singularidades - em seus processos de gestão, além de fornecer instrumentos teóricos e problematizar recursos metodológicos possíveis para este fim.

**Palavras-chave:** Organizações saudáveis. Diversidade. Gestão da diversidade. Integralidade humana. MoDOS.

## **Healthy organizations, diverse organizations: mechanisms in the face of human integrality**

### **ABSTRACT**

*These are new organizational times. The outdated maxim of “leave everything in your personal life out there” no longer fits in current contexts. Well-being is no longer a simple aspect related to parallel activities and takes center stage today: there is no way to be a healthy person, there is no way to enjoy well-being, without attention being focused on the full existence of people. Paying attention to comprehensiveness is, above all, understanding the differences, singular, individual and subjective constructs, which must be managed by organizations. The moment differences and their expressions are established, one enters the field of diversity. In view of this scenario, this study emerges, aiming to answer the question: how do the concepts of healthy organizations and diversity contribute to the search for human integrality in organizations? With a qualitative approach, through a literature review, the study analyzed the MoDOS - Conceptual model for the development of healthy organizations - and its connections with other texts in academic literature, in order to analyze how the concepts of healthy organizations and diversity contribute to the search for human integrality in organizations. The study shows that such constructs are intertwined, making it necessary a perspective of systemic action that centralizes the cornerstone of organizations - people in their singularities - in their management processes, in addition to providing theoretical tools and problematizing possible methodological resources to this end.*

**Keywords:** Healthy organizations. Diversity. Diversity management. Human integrality. MoDOS.

## **Organizaciones saludables, organizaciones diversas: mecanismos frente a la integralidad humana**

### **RESUMEN**

*Son nuevos tiempos organizativos. La máxima obsoleta de “dejar todo en su vida personal, ya no se ajusta a los contextos actuales. El bienestar ya no es un aspecto simple relacionado con las actividades paralelas y toma el escenario central hoy: no hay manera de ser una persona sana, no hay forma de disfrutar de bienestar, sin atención a la atención en la existencia total de las personas. Prestar atención a la integralidad es, ante todo, comprender las diferencias, los constructos singulares, individuales y subjetivos, que deben ser gestionados por las organizaciones. En el momento en que se establecen las diferencias y sus expresiones, se entra en el campo de la diversidad. Frente a este escenario, surge este estudio, con el objetivo de responder a la pregunta: ¿cómo los conceptos de organizaciones saludables y diversidad contribuyen a la búsqueda de la integralidad humana en las organizaciones? Con un enfoque cualitativo, a través de una revisión de la literatura, el estudio analizó el modelo de modos - conceptual para el desarrollo de organizaciones saludables, y sus conexiones con otros textos en la literatura académica, para analizar cómo contribuyen los conceptos de organizaciones y diversidades saludables a la búsqueda de la integridad humana en las organizaciones. El estudio muestra que tales constructos se entrelazan, siendo necesaria una perspectiva de acción sistémica que centralice el eje central de las organizaciones -las personas en sus singularidades- en sus procesos de gestión, además de brindar herramientas teóricas y problematizar posibles recursos metodológicos para tal fin.*

**Palabras clave:** Organizaciones saludables. Diversidad. Gestión de la diversidad. Integralidad humana. MoDOS.

## INTRODUÇÃO

Quem nunca se deparou com a seguinte frase: “você precisa deixar sua vida privada do lado de fora, pois ela não pode afetar o seu desempenho aqui dentro”? Apesar de ser este um artigo científico, não há outra forma de iniciá-lo que não seja por essa indagação. O trecho representa uma das falas mais comuns do ambiente organizacional. Ou, ao menos, representava. O advento da indústria 4.0 e a eclosão da pandemia do novo coronavírus exigiram uma reconfiguração das organizações para atender às novas demandas. Diante do contexto que exigia o trabalho remoto, somado à instabilidade da saúde do capital humano, os processos de gestão precisaram ser repensados e reestruturados.

A saúde posta no cerne desse processo de reconfiguração também não é mais a mesma. Anteriormente compreendida como a ausência da doença, o conceito de saúde, utilizado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), trata de todos os aspectos que possuam ligação com a promoção do bem-estar das pessoas, compreendendo os níveis físico, mental, emocional e social (BOLAÑO *et al.*, 2019; PARANHOS, 2021a). Partindo desse princípio, deve-se refletir: há como ser saudável, há como gozar do bem-estar estando pela metade (WILLERDING; PARANHOS; LAPOLLI, 2021)? E o que seria essa metade?

Pessoas, compreendidas enquanto sistemas complexos e que necessitam de uma perspectiva interdisciplinar (POMBO, 2005; MORIN, 2015), são dotadas de diferenças únicas, as quais às identificam, enquanto singularidade, e também identificam enquanto comunalidade (BRAH, 2006; HEIDEGGER, 2018). Entretanto, quando essas diferenças são marginalizadas, quando essas pessoas são excluídas, é que se instalam os mecanismos de opressão operando de maneira contrária à diversidade. Tais mecanismos, enquanto construções sociais (GOMES, 2012) perpassam todos os campos, inclusive o das organizações, fazendo emergir a necessidade de políticas e ações concretas de inclusão, possibilitando que as pessoas possam experimentar (DELEUZE; GUATTARI, 2012) suas diferenças e gozar do bem-estar.

O cenário representa uma grande agenda da atualidade, mas carece de respostas, de métodos possíveis e eficazes que, de fato, produzam efeitos positivos na vivência e cultura organizacional. Assim, o presente artigo objetiva analisar de que maneira os conceitos de organizações saudáveis e diversidade contribuem na busca pela integralidade humana nas organizações, no intuito de responder a seguinte questão: de que maneira os conceitos de organizações saudáveis e diversidade contribuem para na busca pela integralidade humana nas organizações?

A relevância da presente pesquisa centra-se na atualidade da pauta, bem como por acreditar na importância de identificar possíveis lacunas, barreiras e potencialidades sobre a temática, produzindo reflexões em torno da mudança, necessária, de paradigmas fundantes da sociedade contemporânea e, conseqüentemente, das problemáticas enfrentadas pelas minorias, das possibilidades existentes para tal enfrentamento e reestruturação, bem como acerca das ações necessárias para a luta e conquista de uma sociedade mais justa e equânime.

## METODOLOGIA

O campo da pesquisa acadêmica tem, por objetivo principal, analisar, tensionar e compreender os principais problemas sociais e, por meio da racionalidade científica, fornecer respostas a estes. Assim, pessoas pesquisadoras desempenham um papel de extrema importância, pois são elas que irão realizar a coleta de todos os dados e informações que possibilitarão essa instrumentalização da pesquisa, a fim atingir os objetivos traçados em sua gênese (MATIAS-PEREIRA, 2012; GIL, 2018). Este rigor não deve ser percebido como um mecanismo rígido, o que, na verdade, é uma característica a qual não deve fazer parte deste processo, no instante em que a pesquisa se depara com um campo desconhecido, mas sim como um mecanismo que utilize de uma metodologia norteadora, possibilitando uma construção cadenciada das etapas (CRESWELL, 2014).

O presente estudo entrelaça perspectivas bastante inovadoras do contexto organizacional e que, sobretudo, fundam-se nos aspectos ligados à subjetividade humana. Acerca desta particularidade, Creswell (2014) sugere que frente a essa decisão de compreender contextos, os quais sejam permeados por pessoas em pleno gozo de sua subjetividade, a fim de abordar problemas passíveis de uma solução, a pesquisa qualitativa é a que possibilita o alcance de resultados substanciais.

Assim, percebe-se que a o estudo possui total relação com o modelo metodológico, e portal tal razão classifica-se como qualitativo, no que concerne à abordagem, pelo fato de considerar as pessoas e o ambiente organizacional como fonte direta para a coleta de informações, e o pesquisador como peça central nesse processo, atentando para sua participação ativa junto a todas as fases do estudo, em busca de respostas ao problema de pesquisa.

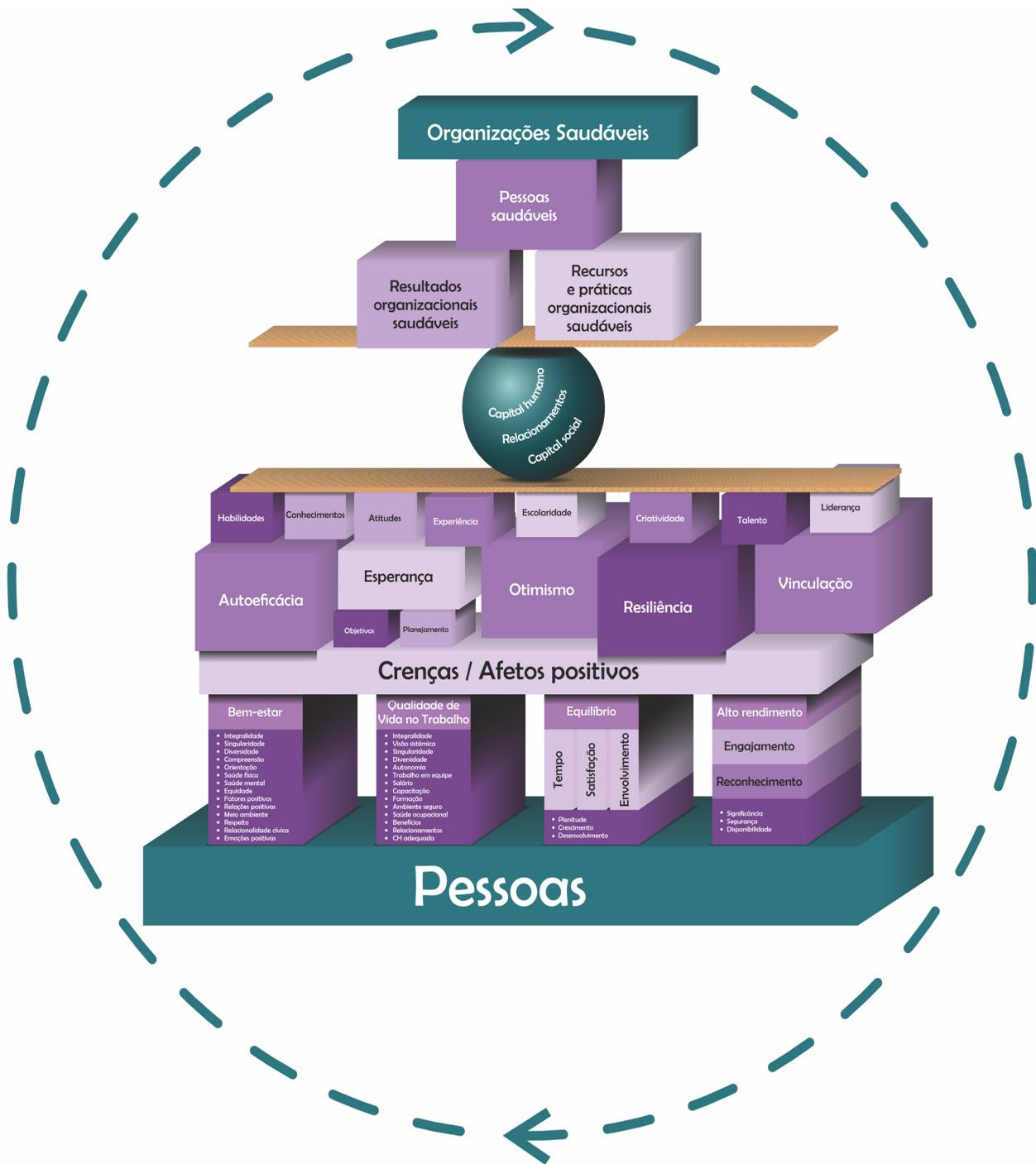
No que concerne à sua caracterização, esta pesquisa é definida como exploratório-descritiva, ao passo que seu objetivo centra-se no fato de poder proporcionar, tanto à comunidade acadêmica quanto à comunidade em geral, maior ligação com o problema em questão, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção de hipóteses em torno do mesmo, bem como também possibilitar a descrição das características singulares dos fenômenos afins a tal problema (GIL, 2018).

A coleta de dados é uma etapa que pode ser entendida “como uma série de atividades inter-relacionadas que objetivam a reunião de boas informações para responder às perguntas da pesquisa” (CRESWELL, 2014, p. 122). Na busca por evidências em torno do escopo do presente artigo, a coleta se estruturou por meio de uma revisão bibliográfica que, segundo Gil (2018), se baseia em materiais já publicados.

Gil (2018) ainda afirma que a pesquisa bibliográfica possui características bastante particulares e necessita seguir algumas etapas em seu processo de construção: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto; e redação do texto, sendo essas etapas que nortearão o processo de construção deste artigo.

O material que aqui serve de estrutura central é a dissertação do autor, sob a orientação da autora, a qual intitulou-se *Modelo conceitual para o desenvolvimento de Organizações Saudáveis*, resultado da pesquisa de mestrado realizada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC), entre os anos de 2020 e 2021. Por meio do método *Design Science Research*, adaptado de Hevner *et al.* (2004) e Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), o autor realizou a construção de um modelo conceitual - MoDOS -, apresentado na Figura 1, partindo de um processo de revisão da literatura e posteriormente validando-o com especialistas de notório saber na área da pesquisa acadêmica.

Figura 1 – MoDOS: Modelo Conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis com base no capital humano e capital social<sup>1,2</sup>



Fonte: Paranhos (2021a).

1 Licenciado por CC BY-SA 4.0 ©2 por William Roslindo Paranhos

2 O MoDOS, que se encontra disponível pelo link de acesso <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1pfBd2u3KCQ9cxWjfbotJndZiUikbqR5g> em alta resolução, no formato PDF, será utilizado como ponto de partida para discussão com outras pessoas autoras que apresentam conceitos afins.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

“Organizações saudáveis” pode ser considerado um conceito recente, mas que possui um histórico robusto na pesquisa acadêmica quando analisado em separado - “organização” e “saúde”. Ainda no primeiro quarto do século passado, surgiram pesquisas que abordavam a temática de saúde em organizações. Contudo, tais estudos centravam-se, principalmente, em aspectos ligados aos acidentes no ambiente organizacional, sobretudo o fabril, além das taxas de letalidade (PARANHOS, 2021). As primeiras publicações relacionadas à saúde organizacional aparecem na última década do século XX, ligadas às práticas que possibilitavam o aumento no índice de saúde laboral, em sua grande maioria partindo do aspecto físico (CUGNIER, 2016). Somente no início do século XXI é que são observadas as primeiras pesquisas que distanciam-se do modelo biologicista de saúde e que compreendem enquanto organizações saudáveis aquelas que priorizam os aspectos subjetivos das pessoas colaboradoras (PARANHOS, 2021a; PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021b).

O sucinto resgate histórico possibilita validar a afirmativa de que ainda inexistia uma única compreensão e interpretação acerca do conceito (SALANOVA, 2008a; PARANHOS, 2021a), mas também permite constatar uma congruência em relação à sua ligação direta com o bem-estar, motivo pelo qual o mesmo é abrigado, em princípio, na corrente positivista da psicologia de Martin Seligman, dotada de uma característica humanista e relacional, ou seja, ligada ao nível das pessoas. A incompreensão unívoca acerca do conceito pode ser encarada como uma via de mão dupla (PARANHOS, 2021a): ao mesmo tempo em que causa, por vezes, equívocos e desentendimentos, manifesta a necessidade de um trabalho de (re)construção ininterrupta em torno do mesmo, proporcionando sua potencialização.

A fim de sintetizar as explicações em torno do conceito, parte-separasuacisão, dividindo-o em “organizações” e “saudáveis”. De acordo com Cugnier (2016), o termo organização faz referência a toda estrutura que possibilita a compreensão e gerenciamento do trabalho, seja ele privado, público, social ou outros.

A saúde, por sua vez, possui relação com aspectos que possibilitem o bem-estar à níveis físicos, mentais, emocionais e sociais (CUGNIER, 2016; PARANHOS, 2021a).

Este senso de bem-estar deve estar presente em toda a organização, considerando que tal sensação não deve se localizar somente no nível da percepção, mas traduzir-se em estruturas palpáveis e tangíveis, compreendendo, segundo Paranhos, Willerding e Lapolli (2021a), quatro principais níveis: nível das pessoas, nível do grupo - onde se desenvolvem as relações - e nível dos processos intraorganizacionais e nível dos processos interorganizacionais. Tais níveis possuem ligação direta com as teorias do Capital Humano e Capital Social, as quais serviram de base para a construção da pesquisa de Paranhos (2021a).

Ao partir da análise desses níveis, bem como ao realizar a leitura do MoDOS (Paranhos, 2021a), torna-se evidente que a relacionalidade (FABIO, 2017), ou seja, que as relações que se organizam e desenvolvem dentro e fora das organizações - e não somente entre pessoas e pessoas, mas entre pessoas e níveis organizacionais e níveis organizacionais para com outro níveis - são imprescindíveis para que se entenda o conceito apresentado. Diante do quadro, compreende-se que “frações organizacionais saudáveis afetam positivamente outras frações, que também afetam e são afetadas” (PARANHOS, 2021a, p. 103), formando um circuito que não possui começo ou final (PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021a).

Por fim, torna-se imprescindível salientar a grande característica interdisciplinar que dialoga, a todo instante, com o conceito de organizações saudáveis. Inúmeros campos do conhecimento se debruçam em torno da análise do bem-estar de pessoas e organizações (ACOSTA *et al.*, 2015). As próprias pesquisas, consoante a Salanova *et al.* (2013), demonstram a importância de que as organizações se desenvolvam sustentadas por metodologias mais abrangentes, sistêmicas e interdisciplinares, possibilitando uma riqueza ímpar à suas áreas de atuação.

## ORGANIZAÇÕES DIVERSAS

As organizações são espaços que, historicamente, adotam - ou ao menos pretendem adotar - uma postura pautada na neutralidade, onde, segundo os discursos, todas as pessoas convivem de maneira plural, haja vista o fato de que as mesmas, perante a gestão, seriam iguais entre si. Tal atitude é definida por Saraiva e Irigaray (2009) como “asséptica”, no entendimento de que as mesmas estariam “limpas”, tendo em conta o bom convívio e relacionamento entre os pares. O posicionamento, contudo, vem perdendo força de maneira exponencial, a julgar pela crescente luta na busca pelos direitos sociais das minorias e, em consequência, a conquista de alguns destes (SIERRA, 2019), o que repercute de maneira direta no âmbito das organizações.

Por minoria deve-se compreender todas as identidades que, dado um contexto histórico e estrutural, não possuem o direito à voz, que são infantilizadas (GONZÁLEZ, 1984), e que, por essa razão, são postas à margem da sociedade, não tendo seus direitos garantidos e suas diferenças compreendidas (PARANHOS, 2021b). A diferença, a propósito, é a pedra fundamental sobre onde irão se arquitetar conceitos debatidos no cenário atual, como o de “minorias” e de “diversidade”. Pessoas são diferentes em suas singularidades e existências, aspecto positivo no desenvolvimento das relações sociais. Entretanto, quando as diferenças passam a ser encaradas como diferenciações, ou seja, quando há um mecanismo de opressão que distingue e racializa, excluindo-as (BRAH, 2006) e revelando “um aspecto político da dicotomia normal-diferente, que pode ser traduzido pelo questionamento do que é o normal e do que é o diferente” (FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010, p. 337).

Diante desse panorama, torna-se necessária uma reconfiguração organizacional, que tende a causar, em sua grande maioria, uma resistência por parte das pessoas que não compreendem os grupos minoritários (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM; 2012), a fim de que as identidades dissidentes dos padrões de branquitude, masculinidade, cor e normatividade e cisheteronormatividade sejam percebidas e gerenciadas por meio de uma perspectiva sistêmica. Surge a gestão da diversidade. Em conformidade com Saraiva e Irigaray (2009):

A década de 1980 trouxe à tona diversos estudos sobre a diversidade da força de trabalho, questionando a visão hegemônica de que as diferenças individuais pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização. Desta crítica inicial, os trabalhos passaram à gestão da diversidade, uma forma instrumental de converter a preocupação social em resultados. A eficácia desta perspectiva pode otimizar a troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e a apreensão de novas abordagens, estimulando a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a mudança, além de aprimorar o processo decisório (ARANHA E OUTROS, 2006). Por outro lado, pode reduzir a integração e os contatos sociais, enfraquecer os laços de lealdade com os colegas de trabalho e com a organização, bem como recrudescer conflitos e problemas de comunicação, pois, para os empregados, conviver com indivíduos de identidades distintas pode ser intolerável (IRIGARAY, 2008).

Como ponto de partida para tais práticas de gestão, as organizações devem-se pautar em uma gestão humana (PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021b) que utilize de mecanismos pedagógicos e de conscientização que possibilitem a desconstrução de valores que vão muito além daqueles oriundos do ambiente organizacional e que já estão cristalizados na sociedade, como os valores ocidentais, machistas, racistas, sexistas, capacitistas, entre outros (FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010), que operam por meio de atitudes de preconceito e discriminação, sejam elas implícitas ou explícitas, aspirando reproduzir o discurso daquilo que seja considerando como “normal” ou “desviante”.

Por si só este ponto já pode ser considerado como complexo, como complexas também devem ser consideradas as pessoas em suas existências, experiências e relações (POMBO, 2005; MORIN, 2015), requerendo uma base teórica oriunda de vários campos do conhecimento, [tal qual o conceito de organizações saudáveis], em se tratando de sua natureza genuinamente multidimensional (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Ademais, tal processo deve estar inserido na cultura e na política organizacional, possibilitando mudanças por meio de práticas concretas.

Alicerçando-se em Pereira e Hanashiro (2010), o conceito de prática estaria ligado ao uso, experiência, pressupondo a execução de algo que foi anteriormente planejado, projetado.

Em consonância às autoras, a etimologia do termo produz o entendimento de que práticas são todas as atividades que foram previamente elaboradas e nas quais observa-se a participação ativa de pessoas. Transversalizadas com o conceito, três dimensões emergem como necessárias: conteúdo, processo e significado. O conteúdo seria o preceito ou modelo que orienta a ação das pessoas envolvidas; o processo estaria relacionado com entendimento que as mesmas possuem acerca daquilo que estão desenvolvendo; por fim, o significado se relaciona com as referências utilizadas pelas pessoas na busca da validação de suas práticas.

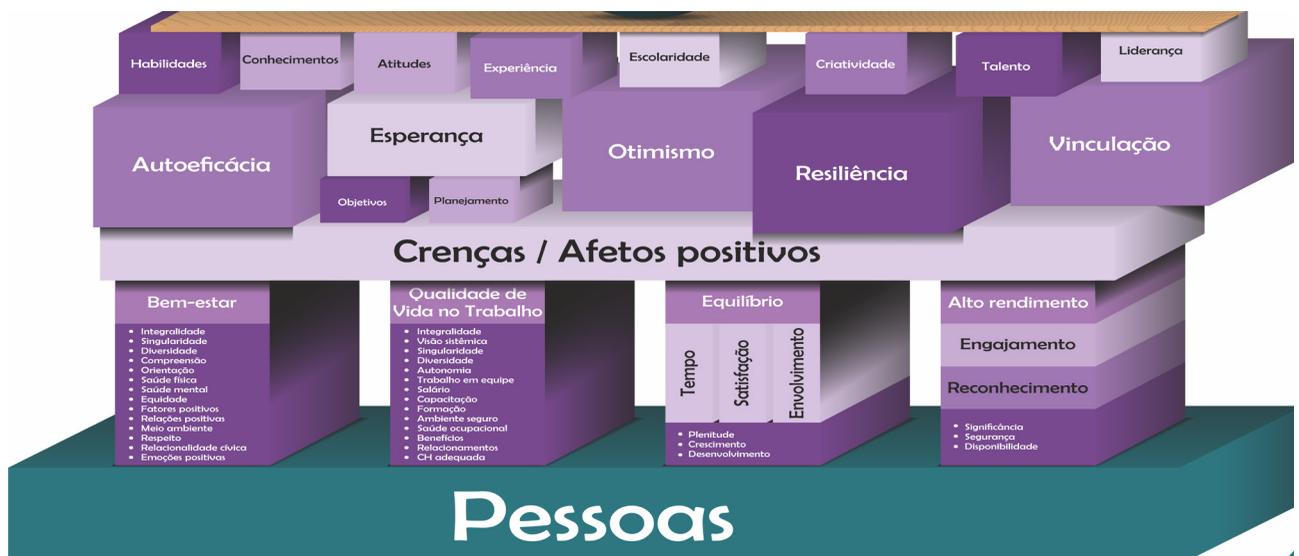
Para que, de fato, essas práticas se tornem concretas e possam reverberar no capital humano organizacional potencializando-o, torna-se indispensável, consoante à Siqueira e Andrade (2012) que a gestão da diversidade não seja direcionada, tão somente, aos grupos minoritários. Ao contrário. Todas as ações estruturadas devem ter por finalidade atingir todas as pessoas que compõem a organização, compreendendo todas as diferenças e, sobretudo, proporcionando uma tratativa equânime entre, para e nas relações.

## ABUSCA PELA INTEGRALIDADE HUMANA

O Modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis (MoDOS), conforme apresentado anteriormente, foi estruturado por Paranhos (2021a) percebendo quatro níveis que consideram o campo organizacional. Conforme ilustrado na Figura 1, e sintetizado por Paranhos, Willerding e Lapolli (2021c), o artefato foi criado utilizando o desenho de blocos empilhados, de maneira desuniforme, na expectativa de representar os diferentes aspectos que envolvem a construção de uma organização saudável, mas que não possuem uma estabilidade, homogeneidade e linearidade. Além disso, em torno do modelo situam-se duas flechas pontilhadas, garantindo a noção de um movimento cíclico que está aberto à interações externas.

Sem embargo, para fins deste estudo, utilizar-se-á de um recorte do modelo, compreendendo somente o nível do capital humano - primeiro nível - onde se estabelecem os aspectos necessários e inerentes à busca pelo desenvolvimento de competências, conforme a figura 2.

Figura 2 – MoDOS: Nível do capital humano



Fonte: Adaptado de Paranhos (2021a).

Figura 3 – MoDOS: Nível das pessoas



Fonte: Adaptado de Paranhos (2021a)

O segundo nível do modelo em questão possibilita o processo de externalização dos aspectos subjetivos das pessoas (PARANHOS, 2021a), garantindo a efetivação do bem-estar individual que, por sua vez, estabelece crenças e afetos positivos potencializando o desenvolvimento de componentes do capital humano organizacional. Constituído por sessenta e sete aspectos diferentes, o MoDOS possui, somente no nível do capital humano, sessenta desses aspectos, o que reforça o tamanho, em uma perspectiva qualitativa, que as pessoas possuem dentro da esfera das organizações. Realizando mais um recorte no modelo, como pode-se observar na Figura 3, serão analisados, tão somente, os aspectos constitutivos do nível das pessoas que se relacionam com o bem-estar e, consequentemente, com a vinculação psicológica - pertencimento. Tal estado de vinculação, também conhecido por vinculação psicológica positiva (SALANOVA, 2009), é aquele onde se localiza a “última instância na criação de uma atmosfera organizacional saudável, pois, teoricamente, [se] atingiu todos os níveis individuais, em sua singularidade, e [esta] começa a ser externalizada” (PARANHOS, 2021a). Assim, para que as pessoas possam atingir esse estágio, a literatura defende que inúmeros aspectos devem ter sido atingidos - quarenta e cinco, de acordo com o MoDOS.

Tomando por base a etimologia da palavra “vinculação”, a mesma é proveniente do verbo vincular que advém do latim *vinculare*, relacionado com tudo aquilo que é relativo ou pertencente a algum vínculo - conexão, ligação, elo (MICHAELIS, 2021).

Assim, a vinculação psicológica gera o senso de pertencimento que, por sua vez, será responsável por realizar essa ligação entre aquilo que é do singular - individual - e aquilo que é do coletivo - comunalidade (HEIDEGGER, 2018). Se esse elo liga uma parte a outra, pode-se dizer, também, que ele liga uma metade a outra, e nesse instante torna-se importante, novamente, a indagação realizada por Willerding, Paranhos e Lapolli (2021b), os quais tensionam e problematizam a maneira como as pessoas podem atingir sua integralidade quando “estão pela metade”.

A integralidade humana, enquanto conceito, assim como organizações saudáveis e diversidade, possui uma característica predominantemente interdisciplinar. Localizando-a no campo epistemológico, a integralidade humana possui seu vários campos constituintes em seu engendramento: nas teorias da interdisciplinaridade (POMBO, 2005), da complexidade (MORIN, 2015), no campo da saúde (CARNUT, 2017) e na teoria geral dos sistemas (ALVES, 2012).

Apoiando-se na teoria geral dos sistemas (TGS), deve-se atentar para o termo “sistemas”. Para Alves (2012), sistemas representam um conjunto de elementos, sejam eles concretos ou abstratos, e que tem o potencial de serem intelectualmente organizados formando um todo dotado de complexidade e que possui uma funcionalidade ímpar. O campo da saúde, no que lhe toca, traz ao campo a necessidade de compreender as pessoas enquanto seres sistêmicos, mas também holísticos e biopsicossociais em sua essência (CARNUT, 2017).

No primeiro nível do artefato, diversidade e integralidade aparecem por duas vezes, sendo a primeira vez na coluna que representa o bem-estar e, a segunda, na coluna que se refere à qualidade de vida no trabalho. A localização desses aspectos e sua vinculação com dispositivos tão importantes na construção de uma existência saudável nas organizações justifica-se pelo fato da necessidade que as pessoas possuem em sentir-se inteiras no ambiente de trabalho, o que, por consequência, promove o bem-estar e o aumento da qualidade de vida, conceitos versados de maneira interdisciplinar e que incluem diferentes aspectos da natureza e do desenvolvimento humano, tornando-se imprescindível a abordagem da integralidade, da individualidade e da singularidade neste processo (PARANHOS, 2021a).

Gestão humana é o nome dado para este modelo, considerado inovador, que tem por característica principal o aspecto integralizador em instituições e organizações, partindo do princípio do resgate das pessoas em sua totalidade (PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021b), ou seja, favorecendo a (re)humanização. O panorama vai ao encontro da visão sistêmica proposta pelas organizações saudáveis - perspectiva necessária para e em seu desenvolvimento -, considerando todas as partes constitutivas de pessoas, relacionamentos e organizações (BORNAY-BARRACHINA; LÓPEZ-CABRALES; VALLE-CABRERA, 2016), diante da compreensão de que o todo só se faz possível pela soma de suas partes e de que cada parte é essencial na constituição desse todo (ALVES, 2012). Assim, as organizações, ao decidirem implementar políticas e ações de diversidade e inclusão de maneira concreta, irão incentivar e investir em um ambiente organizacional diversificado, onde as pessoas, gozando de sua plenitude, estarão mais próximas de atingirem seu potencial, alcançando resultados cada vez mais expressivos, positivos (JIN; LEE; LEE, 2017) e saudáveis.

Ao retornar a análise sobre os dois primeiros pilares do modelo, observa-se que a integralidade está localizada no topo, o que ocorre de maneira intencional. De acordo com o autor,

O conceito de integralidade é o primeiro a ser abordado enquanto parte constitutiva do bem-estar ao adotar a nova perspectiva em saúde, que considera a soma do todo de uma pessoa, em sua plenitude, como mecanismo possibilitador da vivência da saúde. Assim, as partes somadas formam a integralidade da pessoa, em sua essência (PARANHOS, 2021a, p. 405).

Importante salientar que, mesmo no instante em que se centra a análise sobre determinado nível do modelo - que por sua vez indica determinado nível das organizações -, o processo pela busca da saúde organizacional, que externalize e potencialize a diversidade e que foque na integralidade humana, possui relações muito próximas com a pedagogia freireana, dado seu processo de inconclusão (PARANHOS, 2021a).

Assim ocorre com a vivência das diversidades que advogam pela integralidade humana. Não há como determinar meios concretos e isolados que possibilitem tais fenômenos, tendo em vista que as diversidades, também em sua inconclusão, devem ser sempre repensadas. Além disso, não é possível iniciar um novo processo, determinar novas práticas, onde já existem construções alicerçadas que provocam estigmas, preconceitos e discriminação. Há de existir uma desconstrução para que algo novo se insira. A diversidade é sempre o amanhã. A integralidade humana se faz e refaz a cada dia. (PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021c, sem paginação).

O papel da organização, em seu nível institucional, não é o de tutelar. Pelo contrário. É o de fornecer os aspectos necessários para o desenvolvimento dos aspectos singulares, por meio de uma prática equânime que reconhece as limitações e as desigualdades sociais que reverberam na existência de cada pessoa, possibilitando o gozo máximo de seu potencial e, por conseguinte, de sua integralidade (PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2021b).

Tais análises e discussões se debruçam sobre um modelo conceitual e teórico que, apesar de validado por pessoas pesquisadoras de renome internacional, não possui métricas que permitam quantificar sua eficácia e aplicabilidade. Contudo, diante da atual conjuntura que recai sobre as organizações, sejam elas privadas, públicas ou do terceiro setor, construções como esta que entrelaçam aspectos subjetivos como o bem-estar e a diversidade, valorizando a pedra fundamental das organizações da sociedade do conhecimento - as pessoas -, carregam extremo valor na possibilidade de uma reorientação da práxis, de onde parte a sugestão para que a academia possa, a partir do modelo apresentado, criar novas possibilidades que auxiliem na evolução do mundo, em prol da saúde organizacional, da equidade e da justiça social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desejo é que este trabalho não conclua nada, mas que, na realidade, possibilite um começo ou faça parte da nova caminhada em prol de organizações, e conseqüentemente de uma sociedade, que priorize a existência de pessoas que há tanto são marginalizadas, permitindo que elas experienciem a plenitude de seu potencial, o qual far-se-á presente em todos os contextos onde estiverem.

O presente artigo objetivou analisar de que maneira os conceitos de organizações saudáveis e diversidade contribuem na busca pela integralidade humana nas organizações. Partindo da construção conceitual de Paranhos (2020a), representada e traduzida no MoDOS - Modelo conceitual para o desenvolvimento de organizações saudáveis -, pôde-se perceber o nível de afinidade que os temas possuem.

Organizações saudáveis. Diversidade. Estes são conceitos que não possuem um fim. Em se tratando de constructos que abordam inúmeros aspectos subjetivos, e em sendo tal subjetividade cíclica, deve-se partir de um nível de compreensão de que não se deve refletir sobre os mesmos, mas se refletir com eles (CORAZZA, 2013), garantindo uma

construção conjunta que possibilite a externalização das capacidades individuais e singulares e que possibilite o alcance do bem-estar e do bem viver.

Ambos os conceitos epistemológicos possuem, em sua arquitetura, estruturas afins, demonstrando sua natureza complexa, cíclica, interdisciplinar e sistêmica, que não prevêem, ao menos na observância de um contexto social e organizacional atua, um fim, um término, pois talvez nunca se esgotem, mas que são necessários na gerência de operações nos mais variados campos.

No momento em que se frisa as variadas gerências e contextos, é no intuito de que as palavras reverberem e ampliem o foco de análise das pessoas leitoras, lembrando que a academia discute atualmente o bem-estar e a diversidade em organizações, sobretudo, privadas, não tendo iniciado um processo dialético em torno dos mesmos conceitos em organizações públicas e do terceiro setor, estas constituintes do campo social e que estão em um círculo de inter relação direta, onde todas necessitam, umas das outras, para sobreviver.

Muitas pessoas ainda encaram a integralidade humana como um discurso utópico, mas deve-se lembrar que a utopia é necessária para que se possa sobreviver ao caos. Há menos de dois anos, muitas pessoas imaginavam que o mundo jamais sairia da pandemia em que havia emergido, e hoje parece surgir uma luz no fim do túnel. A integralidade humana é perfeitamente possível e já mostra essa possibilidade no contexto real. Contudo, deve-se haver vontade política, e não no sentido partidário da palavra, para que ela se concretize. Não existem organizações saudáveis sem diversidade. Não existe diversidade sem bem-estar. Não é possível alcançar a integralidade humana sem que haja a possibilidade de se experienciar organizações saudáveis e as diferenças singulares de cada pessoa.

## REFERÊNCIAS

- ACOSTA, H.; CRUZ-ORTIZ, V.; SALANOVA, M.; LLORENS, S. Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO model. *Revista de Psicologia Social*, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 323-350, 2 abr. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>.
- ALVES, J. B. M. *Teoria geral de sistemas: em busca da interdisciplinaridade*. Florianópolis: Instituto Stela, 2012. 179 p
- BOLAÑO, E. N. G.; LUGO, M. B.; CHAPARRO, J. M.; SUÁREZ, O. B. G. Estrategias de transformación en organizaciones saludables. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 394-401, mar. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5327/z1679443520190388>.
- BORNAY-BARRACHINA, M.; LÓPEZ-CABRALES, A.; VALLE-CABRERA, R. How do employment relationships enhance firm innovation? The role of human and social capital. *The International Journal of Human Resource Management*, [S. l.], v. 28, n. 9, p. 1363-1391, 25 mar. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1155166>.
- BRAH, A. Diferença, diversidade, diferenciação. *Cadernos Pagu*, [S.l.], v. 1, n. 26, p. 329-376, jan. 2006.
- CARNUT, L. Cuidado, integralidade e atenção primária: articulação essencial para refletir sobre o setor saúde no Brasil. *Saúde em Debate*, [S.L.], v. 41, n. 115, p. 1177-1186, dez. 2017. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-1104201711515>.
- CARVALHO, A. V. de.; NASCIMENTO, L. P. do.; SERAFIM, O. Cl. G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CORAZZA, S. Didática-artista da tradução: transcrições. *Revista Mutatis Mutandis*. Vol. 6, No. 1. 2013. pp. 185-200.
- CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CUGNIER, J. S. *Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável*. 2016. 439 f. Tese (Doutorado em Psicologia) –, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. *O que é a filosofia?* Rio de Janeiro: Editora.34, 2010.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. *Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- FABIO, A. di. Positive healthy organizations: promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, [S. l.], v. 8, p. 1-6, 14 nov. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In: BITENCOURT, C. (org.) *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 335-352.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GOMES, N. L. Desigualdades e diversidade na educação. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 33, n. 120, p. 687-693, set. 2012.
- GONZÁLEZ, L. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*. Anpocs, 1984.
- HEIDEGGER, M. *Identidade e diferença*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.
- HEVNER, A. R. et al. Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004
- JIN, M.; LEE, J.; LEE, M. Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 38, n. 2, p. 1-23, 2017.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Gestão Estratégica na Administração Pública*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.
- PARANHOS, W. R. *Modelo conceitual para o desenvolvimento de Organizações Saudáveis*. 2021. 245 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021).
- PARANHOS, W. R. Promover uma educação integral e pelas diversidades: contribuições de Paulo Freire. In: PEREIRA, C. L. (org.). *100 anos de Paulo Freire: a pedagogia freireana no ensino-aprendizagem da educação brasileira*. Curitiba: Bagai, 2021. v. 1, p. 206-215. (b)
- PARANHOS, W. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. CONCEPTUAL MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF HEALTHY ORGANIZATIONS. *International Journal Of Development Research*, [S.L.], v. 11, n. 7, p. 48790-48796, jul. 2021. (a)
- PARANHOS, W. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. SCHOOL AS A HEALTHY ORGANIZATION: contributions from human management. *International Journal For Innovation Education And Research*, [S.L.], v. 9, n. 9, p. 178-187, set. 2021. (b)
- PARANHOS, W. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. PAULO FREIRE: pela vivência plena das diversidades. In: *XV Congresso Nacional de Educação - EDUCERE*, Curitiba: PUC/PR, 2021. (c)
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.L.], v. 14, n. 4, p. 670-683, ago. 2010. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-6552010000400007>.

POMBO, O. Interdisciplinaridade e integração dos saberes. *Liinc em Revista*, v. 1, n. 1, p. 3-15, mar. 2005.

SALANOVA, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, [S. l.], v. 1, n. 47, p. 179-214, jan. 2008. (a)

SALANOVA, M. Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, [S. l.], n. 58, p. 18-23, mar. 2009. (b)

SALANOVA, M.; LLORENS, S.; ACOSTA, H.; TORRENTE, P. Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 101-113, abr. 2013. DOI: 10.4067/S0718-48082013000100010

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. *Revista de Administração de Empresas*, [S.L.], v. 49, n. 3, p. 337-348, set. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902009000300008>.

SIERRA, J. C. Identidade e diversidade no contexto brasileiro: uma análise da parceria entre Estado e movimentos sociais LGBT de 2002 a 2015. *ANOS 90*, Porto Alegre, v. 26, p. 1-14, 2019

SIQUEIRA, M.; ANDRADE, A. Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. In FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (org.). *Diversidade Sexual no Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2012, p. 99-120.

VINCULAÇÃO. In: MICHAELIS Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?id=Mdm7z>. Acesso em 18 nov. 2021.

WILLERDING, I. A. V.; PARANHOS, W. R.; LAPOLLI, É. M. DESCONSTRUÇÃO: o princípio para uma educação pela integralidade humana. In: *XV CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (EDUCERE)*, Curitiba: PUC/PR, 2021.

# Governança no ambiente público: análise dos reflexos na administração pública

## José Carlos Loitey Bergamini

Mestre em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

Doutorando em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Advogado, Florianópolis, SC, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/3681230383995215>

E-mail: [joseloitey@gmail.com](mailto:joseloitey@gmail.com)

## João Artur de Souza

Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

Professor, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/6695591100082194>

E-mail: [joao.artur@ufsc.br](mailto:joao.artur@ufsc.br)

Data de publicação: 10/03/2022

## RESUMO

Na atualidade os instrumentos de governança corporativa começaram a serem debatidos no campo da gestão pública, influenciando em assuntos como a da governança pública. Contudo, na Administração Pública, especialmente na Direta, existe uma série de princípios e regras, inerentes ao regime jurídico público (Direito Administrativo), que advertem sobre a necessidade de adaptações dos instrumentos advindos da governança corporativa quando do transplante para a ambiência de atuação pública. O objetivo deste estudo é apresentar as distinções e as semelhanças entre essas duas dimensões organizacionais.

Trata-se de uma revisão narrativa, cuja metodologia de abordagem definida para esta dissertação é o hipotético-dedutivo. A técnica de pesquisa utilizada é a bibliográfica, a partir de fontes primárias (legislação constitucional e infraconstitucional brasileira) e secundárias (livros sobre temáticas específicas, manuais, artigos de revistas especializadas em suporte físico e digital). O resultado destaca a necessidade de adaptação dos instrumentos de governança corporativa no ambiente público, tendo como base o regime jurídico de direito público. Conclui que a origem da governança nos ambientes privado e público são distintas. A governança corporativa nasce do conflito de agência. A governança pública orienta-se por um projeto democratizante, de participação da sociedade e baseada na ética. Por isso, não se pode confundir as duas dimensões (público e privado), cabendo cautela no transplante sem adequações ao ambiente de atuação pública, com especial atenção na Administração Pública direta, em razão de suas particularidades, próprias do seu regime jurídico. Existe, também, semelhanças nas duas dimensões, como a preocupação com o desenvolvimento e o aprimoramento de instrumentos voltados à promoção da ética (integridade), da transparência e da *accountability*, estreitamente relacionados à maneira como é feita a gestão, controle e participação nas organizações.

**Palavras-chave:** Governança. Governança pública. Participação social. Direito administrativo.

## **Governance in the public environment: analysis of the reflections on public administration**

### **ABSTRACT**

*Currently, the instruments of corporate governance have started to be debated in the field of public management, influencing issues such as public governance. However, in Public Administration there are a series of principles and rules, inherent to the public legal regime (Administrative Law), which warn about the need to adapt the instruments arising from corporate governance when transplanting to the environment of public action. The aim of this study is to present the distinctions and similarities between these two organizational dimensions. This is a narrative review, whose approach methodology defined for this dissertation is the hypothetical-deductive. The research technique used is bibliographic, from primary sources (Brazilian Constitution and infra-constitutional legislation) and secondary (books on specific topics, manuals, articles from journals specialized in physical and digital support). The result highlights the need to adapt corporate governance instruments in the public environment, based on the legal framework of public law. It concludes that the origins of governance in the private and public environments are distinct. Corporate governance is born out of agency conflict. Public governance is guided by a democratizing project, with the participation of society and based on ethics. Therefore, one cannot confuse the two dimensions (public and private), with caution in transplanting without adaptations to the public performance environment, with special attention to direct Public Administration, due to its particularities, specific to its legal regime. There are also similarities in the two dimensions, such as the concern with the development and improvement of instruments aimed at promoting ethics (integrity), transparency and accountability, closely related to the way in which management, control and participation in organizations is carried out.*

**Keywords:** Governance. Public governance. Social participation. Administrative law.

## **Gobernanza en el ámbito público: análisis de los efectos en la gestión pública**

### **RESUMEN**

*En la actualidad, los instrumentos de gobierno corporativo han comenzado a ser debatidos en el ámbito de la gestión pública, incidiendo en materias como el gobierno público. Sin embargo, en la Administración Pública, especialmente en la Directa, existen una serie de principios y normas, inherentes al régimen de derecho público (Derecho Administrativo), que advierten sobre la necesidad de adaptaciones de los instrumentos derivados del gobierno corporativo a la hora de trasplantar al ámbito de la actuación pública. El objetivo de este estudio es presentar las distinciones y similitudes entre estas dos dimensiones organizacionales. Se trata de una revisión narrativa, cuya metodología de abordaje definida para esta disertación es la hipotética-deductiva. La técnica de investigación utilizada es bibliográfica, basada en fuentes primarias (legislación constitucional e infraconstitucional brasileña) y fuentes secundarias (libros sobre temas específicos, manuales, artículos de revistas especializadas en soporte físico y digital). El resultado pone de manifiesto la necesidad de adaptar los instrumentos de gobierno corporativo en el ámbito público, con base en el régimen jurídico de derecho público. Concluye que el origen de la gobernanza en los entornos público y privado es distinto. El gobierno corporativo nace del conflicto de agencia. La gobernanza pública se guía por un proyecto democratizador, con participación de la sociedad y basado en la ética. Por tanto, las dos dimensiones (pública y privada) no pueden confundirse, debiendo cuidarse el trasplante sin adaptaciones al ámbito de la acción pública, con especial atención a la Administración Pública directa, por sus particularidades, propias de su régimen jurídico. También existen similitudes en las dos dimensiones, como la preocupación por el desarrollo y perfeccionamiento de instrumentos destinados a promover la ética (integridad), la transparencia y la rendición de cuentas, íntimamente relacionados con la forma en que se lleva a cabo la gestión, el control y la participación en las organizaciones.*

**Palabras clave:** Gobernanza. Gobernanza pública. Participación social. Derecho Administrativo.

## INTRODUÇÃO

A ideia de governança, difundida primeiramente no setor privado, conhecida como governança corporativa, apresenta uma série de conceitos e princípios, dirigidos à concepção de um sistema que contemple regras de controle e de direção, como meio de tornar a organização empresarial mais eficiente. Com essa tarefa são disciplinados temas como compliance, disclosure, accountability e equidade.

Na atualidade esses temas começaram a serem debatidos no campo da gestão pública, influenciando em assuntos como a da governança pública. Todavia, na Administração Pública, mais fortemente na direta, existe uma série de princípios e regras, próprios do regime jurídico público, o Direito Administrativo, que recomendam a necessidade de adaptações dos instrumentos advindos da governança corporativa quando do transplante para a ambiência de atuação pública. Posto isso, é necessário fazer uma análise dos reflexos da governança na Administração Pública, buscando as diferenças e as semelhanças entre as esferas pública e privada, sob o olhar do regime jurídico. Este é foco central do presente escrito.

## BREVE RESGATE DO CONCEITO DE GOVERNANÇA

O conceito de governança visto no presente eclodiu ao final dos anos 80, período de significativas mudanças políticas, com destaque para a queda do muro de Berlim, em 9 de novembro de 1989, que ocasionou o declínio as alianças políticas e econômicas do bloco oriental.

O Banco Mundial nas últimas duas décadas tem se sobressaído na empreitada de desenvolvimento das organizações públicas e privadas, apresentando nesse caminho noções de governança, as quais, alerta-se desde já, têm sofrido revisões e alterações durante esses anos.

Para um resgate conceitual, ao realizar uma análise sobre os aspectos relacionados ao baixo desenvolvimento da África subsaariana, o Banco Mundial publicou o documento Sub-Saharan Africa: From crisis to sustainable growth: a long-term perspective study, conceitua-se governança (governance): “is meant the exercise of political power to manage a nation’s affairs” (1989, p. 60)<sup>1</sup>. Com foco no combate a corrupção, o Banco Mundial (2007, p. 1) traz uma noção específica de governança: “Governance refers to the manner in which public officials and institutions acquire and exercise the authority to shape public policy and provide public goods and services”<sup>2</sup>.

Realça-se, igualmente, a posição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), no seguinte sentido, “the use of political authority and exercise of control in a society in relation to the management of its resources for social and economic development” (OCDE, 1995, p. 14)<sup>3</sup>.

Pode-se dizer, também, que a governança compreende um conjunto de definições quanto a regras, processo de tomada de decisões, estrutura e estrutura organizacional. Nesta significação, a governança tem a função de delimitar a gestão e não de gerir, como ilustra o Tribunal de Contas da União. As duas definições atuam, portanto, em patamares distintos, representados por uma hierarquia de poderes bem marcante, o que não afasta as mútuas influências, pois a depender do grau de eficiência alcançado pela gestão, serão necessárias revisões no sistema de governança.

<sup>1</sup> “significa o exercício do poder político para administrar os assuntos de uma nação”. Tradução nossa.

<sup>2</sup> “Governança refere-se à maneira pela qual funcionários e instituições públicas adquirem e exercem autoridade para moldar políticas públicas e fornecer bens e serviços públicos”. Tradução nossa.

<sup>3</sup> “o uso de autoridade política e exercício de controle em uma sociedade em relação à gestão de seus recursos para o desenvolvimento social e econômico”. Tradução nossa.

Para outros contextos designam-se outras expressões, como por exemplo, governança corporativa, governança participativa, governança global, governança de tecnologia da informação, governança ambiental, governança local, governança de ONGs e governança sustentável. Ao acrescentar um adjetivo, que reflete um conteúdo específico de governança, os autores acabam por demonstrar, também, a complexidade conceitual do termo (ARAÚJO, 2002, p. 6).

Nesse caminho de adaptação e ampliação conceitual, é imperioso destacar que são vistos, dentre outros elementos, a necessidade da adoção de novos padrões de articulação e cooperação entre os atores sociais e políticos, desfecho da dimensão participativa e plural da sociedade, o que leva a governança a necessitar cada vez mais da incorporação de princípios democráticos aos seus procedimentos.

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA: COMPREENSÃO DO CONCEITO E DO CONTEÚDO**

Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são administradas, compreendendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de controle e demais partes interessadas. Com as práticas de governança corporativa os princípios básicos se transformam em orientações objetivas, alinhando interesses com a objetivo de preservar e potencializar o valor econômico de longo prazo da organização, promovendo seu acesso a recursos e cooperando para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 20).

A definição acima expõe uma realidade atual, a ampliação significativa da dimensão da governança corporativa, com o alcance de empresas não listadas na bolsa de valores, empresas de médio porte e empresas estatais. Do ponto de vista social, a governança corporativa pretende preservar o interesse de todos, na medida em que sua carência ou falhas de gestão podem acarretar grandes impactos e prejuízos econômicos, sociais e ambientais.

A vocação proteção econômica das empresas é ressaltada pelo conceito da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que define governança corporativa como o “conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital” (2002, p. 1).

Como se vê, é um conceito bastante amplo, que traz consigo mecanismos que reclamam e proporcionam o respeito às leis – em seu sentido amplo – e aos regulamentos internos da empresa. Nessa linha, as práticas da governança corporativa estão fundadas em princípios básicos que, corretamente adotados, conduziram ao aumento de confiança interna e em relação a terceiros. Os princípios de governança corporativa representam valores arquitetados como respostas a inúmeros escândalos. Com a construção desses princípios busca-se criar, manter e incentivar as condições das boas práticas de governança, de modo a que a pessoa jurídica cumpra a sua função social, mediante o desenvolvimento econômico e a geração de empregos, o uso racional dos recursos naturais, além, é claro, de produzir resultados financeiros positivos aos sócios e acionistas. (ALMEIDA, 2018, p. 15).

No campo teórico, destacam-se três perspectivas de estudo da governança corporativa: a teoria da agência, a teoria dos custos de transação e a teoria dos *stakeholders*.

A primeira, analisa a separação entre as funções de propriedade e controle, buscando tornar a organização mais eficiente. A segunda, está interessada nas transações em nível individual, com a intenção de identificar e mitigar os riscos contratuais. A terceira teoria a ser sublinhada é a abordagem teórica dos *stakeholders*, na qual a organização é vista como um sistema aberto, com responsabilidade não restrita aos acionistas, mas incidente a todos aqueles que dos quais a organização depende para existir. Os *stakeholders*, nessa teoria, estão envolvidos na tomada de decisões (BUTA, 2020, p. 372). É partir dessas perspectivas que são construídos os princípios e os códigos de governança corporativa, com maior força a partir da teoria da agência, presente desde os primeiros passos dos estudos sobre o tema.

São identificadas uma considerável quantidade de propostas de princípios de governança corporativa, entretanto, para melhor delimitar o assunto, abordaremos as propostas da OCDE e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a primeira pela influência na comunidade internacional e a segunda em razão do peso de seu conteúdo no cenário nacional.

A publicação da OCDE estabelece os princípios de governança em seis capítulos: (i) assegurar a base para um enquadramento efetivo do governo das sociedades; (ii) os direitos e o tratamento paritário dos acionistas e as funções principais da propriedade; (iii) investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários; (iv) o papel dos *stakeholders*; (v) divulgação de informação e transparência; e (vi) as responsabilidades do conselho. Em cada capítulo, além do princípio – que remetem ao nome do capítulo – são apresentados uma série de subprincípios (MARQUES, 2008, p. 11-26).

No Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa o IBGC apresenta os princípios básicos de governança corporativa. A publicação afirma que os agentes de governança<sup>4</sup> desempenham um papel vital na disseminação desses princípios, sendo, portanto, os atores centrais do Código. Para um desempenho mais eficiente de suas atividades o sistema de governança deve garantir que os agentes atuem com independência, diligência e proatividade. No total de quatro são quatro os princípios básicos, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, os quais têm como conteúdo:

- **Transparência:** consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

- **Equidade:** caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- **Prestação de contas (accountability):** os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- **Responsabilidade corporativa:** os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades<sup>8</sup> negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2015, p. 20-21).

A leitura e análise desses documentos revelam a existência de mecanismos basilares para a construção de um sistema de governança. Cabe situar que mecanismos são conjuntos de instrumentos, ferramentas e/ou práticas que combinados e organizados de maneiras distintas, tem a finalidade de contribuir para que os objetivos e finalidade das instituições sejam atingidos. Logo, envolvem a dimensão estrutural e instrumental da governança, oferecendo critérios de aplicabilidade formal e informal, sendo possível sua utilização no ambiente interno e externo da organização (ALBERS, 2010, p. 204-233).

Assim, em harmonia com os esses princípios básicos, o conceito de governança corporativa manifesta a ideia de uma melhor gestão do ambiente de negócios, através de atribuição de responsabilidades, mediante a identificação de processos e apresentação clara dos resultados alcançados. Esses elementos resultam na verdadeira transparência do negócio e trazem, consequentemente, maior segurança e credibilidade.

<sup>4</sup> Indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança (sócios, administradores, auditores, conselheiros, entre outros).

## CONTEXTUALIZAÇÃO DE GOVERNANÇA PÚBLICA

O aprofundamento dos debates sobre governança pública remete a 1980, com um aumento no número de investigações e práticas relacionadas, fruto das mudanças substanciais nas políticas de gestão pública e no desenho de organizações programáticas nas Administrações Públicas ao redor do globo. Característica marcante dessas reformas administrativas é o aproveitamento de práticas provenientes do setor privado, em outras palavras as organizações privadas são utilizadas como um *benchmarking* para o setor público (SECCHI, 2009, p. 347-369).

O estímulo para essas reformas sobreveio das críticas ao modelo burocrático weberiano,<sup>5,6</sup> disseminado nas Administrações Públicas durante o século, que na atualidade é considerado impróprio para as instituições públicas em razão de uma presumida ineficiência, descolamento das necessidades da sociedade, morosidade e postura autorreferencial (POLLIT, 2002, p. 5-30).

<sup>5</sup> Para melhor compreensão: [...] foi Max Weber que abordou de forma mais aprofundada a constituição de uma administração burocrática em um Estado moderno. Para Weber, a burocracia viabilizou o desenvolvimento do capitalismo que, diante do crescimento e da maior complexidade das instituições, passou a exigir modelos mais bem definidos de organizações. A formação da burocracia representa, portanto, avanço significativo em relação às estruturas de poder ou tipos de domínio (Herrschaft) encontrados até então. NOHARA, Irene Patrícia. Reforma administrativa e burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro. São Paulo: 2012, p. 27.

<sup>6</sup> Sobre o modelo burocrático, embora o termo “burocracia” carregue atualmente um sentido pejorativo, remetendo a uma ideia de ineficiência organizacional, distanciamento do cidadão e irracionalidade de processos, precisamos estar cientes que na verdade estamos falando de disfunções, ou seja, de um funcionamento irregular do modelo, designado de burocratismo. Essa condição não manifesta o sentido de burocracia proposto por Max Weber, grande estudioso das organizações. Para Weber qualquer grupo, sociedade ou organização sustentado por leis racionais é uma burocracia. Com o aumento da complexidade das organizações modernas (públicas e privadas) verificou-se a necessidade de modelos de gestão melhores definidos, em busca de uma solução para este problema surge a burocracia, pautada na formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Bem desenvolvidas, essas três características (formalidade, impessoalidade e profissionalismo), configuram o tipo ideal de burocracia, baseada nos pensamentos de Weber.

Fala-se também que a crise econômica-fiscal dos anos 1980 incentivou formulação de novos arranjos políticos e econômicos no campo internacional que conduziram os Estados à eficiência (TCU, 2014, p. 17).

No caso da Administração Pública brasileira, até o momento não houve a superação de um modelo em relação ao outro, existindo resquícios de todos os modelos utilizados, que a depender da circunstância, alguns ficam mais aparentes do que outros (SOUZA; FARIA, 2017, p. 278-280).

Como alternativa ao modelo burocrático emergem a administração pública gerencial e o governo empreendedor, modelos organizacionais que incorporam preceitos para a melhora da efetividade da gestão pública. Os dois modelos, frequentemente chamados de gerencialismo, “compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, *marketization* e *accountability*” (SECCHI, 2009, p. 354).

No Brasil, a reforma administrativa gerencial foi um desdobramento de uma proposta de ajuste estrutural da economia brasileira, que chegou ao seu auge na metade da década de 90 com a hiperinflação. Em uma primeira etapa, o discurso reformista incorporou algumas recomendações neoliberais, sugerindo a redução do tamanho do Estado e outras medidas de restrição da atuação estatal, mas após a concretização de iniciativas como privatizações e reformas centradas no funcionalismo público, aumentaram as críticas ao movimento, principalmente em relação ao atingimento de políticas sociais pelo desmonte de estruturas do Estado. Em resposta às críticas, o discurso foi alterado de “redução do Estado brasileiro” para “transferência das funções estatais”.

O modelo gerencial como se apresenta no Brasil de hoje não contribuiu como imaginado e divulgado pelo projeto político daquele período, talvez o principal fator esteja no próprio núcleo do modelo, a ideia de cidadão-cliente está distante da concepção de democracia imaginada pela nossa Constituição Federal nos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, pois abrigado nesse discurso do cidadão-cliente como destinatário final da atuação estatal, temos uma *objetificação da cidadania* (NOHARA, 2012, p. 120).

O modelo ficou distante de uma gestão pública participativa, com instrumentos de participação popular mais idealizados do que efetivamente implementados.

Outro fator a ser debatido é a flexibilização de gestão de pessoas e de recursos em nome dos resultados alcançados. A autonomia no manuseio desses recursos, com prestação de contas *a posteriori*, focada no desempenho do gestor, passa pelo crivo da nossa Constituição Federal? É uma reflexão ser feita.

Como aprendizado da reforma administrativa gerencial fica o cuidado no transplante para a Administração Pública de modelos de gestão concebidos do ambiente privado, a adoção desses modelos deve passar pelo filtro da Constituição Federal, que institui um Estado Democrático de Direito, sob a forma de uma República Federativa, com objetivos fundamentais bem claros, mesmo que “esquecidos” por projetos políticos.

Por sua vez, a governança pública é apresentada como paradigma relacional, porque “oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo” (SECCHI, 2009, p. 363). Espera-se que a longo prazo esses modelos modifiquem o modo como a Administração Pública se administre e relacione.

Aspecto de visível distinção entre os três modelos é o tratamento do cidadão. No modelo burocrático o cidadão é designado como usuário dos serviços públicos. Nos modelos administração pública gerencial e governo empreendedor os cidadãos são chamados de clientes, os quais devem ter suas necessidades satisfeitas pelo serviço público. Na governança pública, os cidadãos – e as organizações da sociedade – podem ser chamados de stakeholders, com os quais o Poder Público constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação (SECCHI, 2009, p. 347-369).

A governança pública possui uma diversidade de conceitos e conteúdo (elementos), o que acarreta, muitas vezes, em imprecisões entre as diferentes áreas do conhecimento. Ainda, alguns focam no governo e outros nas organizações do governo (KISSLER; HEIDEMANN, 2007, p. 479-502).

Não obstante este panorama, é interessante a linguagem utilizada na ciência política e na ciência da administração pública, que notam a governança pública como um modelo horizontal de relação entre os atores públicos e privados no processo de construção de políticas públicas (RICHARDS; SMITH, 2002). Para Secchi falar em governança pública “significa um resgate da política dentro da administração pública, diminuindo a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública” (SECCHI, 2009, p. 349). A ideia de pluralismo é nuclear – o direito de influenciar a elaboração de políticas públicas remete a diversos atores. Edifica-se, assim, uma relação de maior interatividade com a sociedade, concebendo centros múltiplos de construção da política pública. Diz-se, então, que há distribuição de poder entre Administração Pública e sociedade (SOUZA; FARIA, p. 277,278).

A Commission of the European Communities define governança pública como a maneira pela qual a sociedade decide aquilo que é do seu interesse ou é comum a todos. Leva consigo a gestão transparente e responsável dos recursos humanos, naturais, econômicos e financeiros, com o objetivo de um desenvolvimento sustentável e equitativo, o que implica a adoção de processos decisórios claros e responsáveis pelo Poder Público (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2001), e prima pela gestão e distribuição dos recursos e no fortalecimento da capacidade para elaborar e implementar medidas determinadas a prevenir e combater desvios éticos, como o enfretamento a corrupção.

O Australian National Audit Office entende que governança do setor público engloba a maneira pela qual as organizações do governo cumprem as responsabilidades administrativas de forma transparente, responsável e prudente nas tomadas de decisão, nas implementações de políticas públicas e na gestão das entregas de programas sociais (ANAO, 2003, p. 12-14).

Do conceito de governança pública extrai-se a proposta de uma gestão pública cada dia mais responsiva, que adota uma postura preventiva no planejamento de suas ações e na orientação de suas condutas, sempre com o objetivo de alcançar o interesse público, o que pode ser considerado como uma afirmação do direito fundamental à boa administração (MUÑOZ, 2012, p. 29), que “determina a construção de um tipo de Administração Pública que seja, a um só tempo, transparente e dialógica nas suas ações, mas também proba e imparcial nas suas relações” (CRISTÓVAM, 2016, p. 164). Para Marcelo Zenkner (2019, p. 240-241), “o princípio da boa administração” inicialmente referia-se à mera garantia do princípio da eficiência da Administração Pública, mas com ao passar dos anos e aprofundamento dos debates “evoluiu para um instrumento de tutela dos direitos dos cidadãos e, assim, a governança tornou-se uma ligação entre a atividade política e função administrativa com reflexos direitos nos direitos e deveres dos cidadãos”.

Além do aspecto teórico, são considerados para a definição do conceito, as condições básicas para que exista governança: (i) o poder disperso na Sociedade de modo eficiente, com representantes eleitos democraticamente; (ii) a disposição de recursos e competências para que possam ser executadas a decisões tomadas democraticamente; (iii) uma sociedade civil forte e organizada; iv) a previsão de direitos fundamentais; e (iv) organizações sociais com autonomia e capacidade de negociação com as autoridades do Estado (MUÑOZ, 2013, p. 23-56).

A Administração Pública, instigada pela governança pública, passa a adotar a prevenção e o diálogo como métodos fundamentais no direcionamento de políticas públicas, onde prepondera a prevenção à repressão, o consenso à sanção e, principalmente, a eficiência à omissão estatal. Associa-se, assim, a cidadania emancipada à boa administração. Claro que é opção do cidadão participar ou se abster, mas a possibilidade deve existir e ser garantida pelo Estado, sob pena de comprometer as “liberdades substantivas”, as liberdades individuais.

O diferencial do modelo de governança pública está na percepção do cidadão como parceiro do processo de formulação e implementação de políticas públicas, como um ator principal no processo de construção de valor público, e não apenas como destinatário final do serviço público, como ocorre em outros modelos de gestão (CAVALCANTE, 2017, p. 30). No núcleo da governança pública está a sua relação com a democracia, na medida em que estabelece os meios para a participação social no planejamento e na avaliação das ações estatais, sendo, também, imprescindível o funcionamento de mecanismos democráticos de controle social. A formulação e a implementação de políticas públicas não é monopólio dos representantes eleitos (TOMIC, 2018, p. 1-17). Assim, as eleições são apenas o começo do processo democrático, que prossegue por meio do controle dos representantes eleitos, pela garantia do respeito à vontade popular e pela participação da sociedade na busca pelo bem comum (ARANTES; LOUREIRO; COUTO; TEIXEIRA, 2010, p. 109-147).

Na busca pelo estabelecimento de relações horizontalizadas entre Estado, mercado e sociedade, a governança pública se revela como um modelo de gestão pública democrática, porquanto sua finalidade é “alcançar a estabilidade das instituições políticas e sociais por meio do fortalecimento do Estado de Direito e do fortalecimento da sociedade civil, mediante o fomento de uma participação e de um pluralismo de dimensões múltiplas” (OLIVEIRA; SCHWANKA, 2008, p. 36).

No espectro operacional, esse conteúdo pode ser sintetizado, sem o prejuízo de outros mais, em “códigos de ética, transparência por meio do acesso à informação, canais de comunicação, legislação anticorrupção, mecanismos de gestão participativa e todo o aparato de controle”. (MAXIMIANO; NOHARA, 2017, p. 14).

Isso indica que os mecanismos de governança pública devem contemplar procedimentos para a definição e o alcance dos objetivos esperados pelas partes interessadas na resolução de problemas públicos; aprimorar a accountability dos agentes públicos ao instituir os estímulos adequados, como recompensas, competências e sanções; e, estabelecer procedimentos de desempenho para dar cumprimento aos objetivos e conformidade ética e legal.

Mecanismos de governança, gestão de riscos e integridade (governance, risk, and compliance – GRC) são, assim, incorporados pela governança pública, que reparte com as diversas partes interessadas a responsabilidade pela prestação dos serviços de interesse público indispensáveis ao desenvolvimento do Estado. Esta afirmação faz sentido porque ao reconhecer a importância de promover as redes de colaboração (processos de formulação e implementação de políticas públicas), é exigido do Poder Público a implementação de instrumentos de gestão mais íntegros, transparentes, participativos, eficientes e responsivos. Ainda, ante a necessidade de melhor conduzir a interação entre os múltiplos atores, há uma acentuação no papel regulatório do Estado, sendo indispensável a utilização de meios que favoreçam para o cumprimento dessa tarefa, e com isso uma melhor capacidade regulatória.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma revisão narrativa. A metodologia de abordagem definida para esta dissertação é o hipotético-dedutivo. A técnica de pesquisa utilizada é a bibliográfica, a partir de fontes primárias (legislação constitucional e infraconstitucional brasileira) e secundárias (livros sobre temáticas específicas, manuais, artigos de revistas especializadas em suporte físico e digital).

No centro do estudo situa-se o regime jurídico de direito público (Direito Administrativo). Os principais autores consultados para o desenvolvimento do presente artigo: Leonardo Secchi (2009), Patrícia Irene Nohara (2012) e Jaime Rodríguez-Arana (2020; 2012) e José Sérgio da Silva Cristóvam (2016).

Ainda, o estudo pautou-se nos documentos elaborados pelo Banco Mundial, pela OCDE e pelo IBGC.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: REFLEXOS DA GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - DISTINÇÃO ENTRE OS AMBIENTES PÚBLICO E PRIVADO**

Como estabelecido nos tópicos anteriores, a ideia de governança, disseminada inicialmente no setor privado (governança corporativa), apresenta uma série de conceitos e princípios, orientados à criação de um sistema que contemple regras de controle e de direção, como meio de tornar a organização empresarial mais eficiente. Recentemente esses parâmetros passaram a irrigar o campo da gestão pública, influenciando em questões como a da governança pública. Todavia, na Administração Pública direta tem-se uma série de princípios, próprios do regime jurídico público, que indicam a necessidade da realização de adaptações dos instrumentos advindos da governança corporativa quando do transplante para a esfera de atuação pública. Por este motivo, é basilar distinguir a governança do ambiente privado da governança do ambiente público.

A discussão no Brasil sobre as semelhanças e diferenças da governança nos ambientes privado e público demanda esforços mais aprofundados para a compreensão das especificidades da governança em cada um desses cenários.

Na análise das convergências e divergências entre governança corporativa e governança pública, um caminho interessante pode ser encontrado na resposta de dois pressupostos gerais de governança, válidos para qualquer ambiente: “quem decide?” e “como é o processo de tomada de decisões?”.

Ao trazer as teorias desenvolvidas no ambiente das organizações privadas para o conceito de governança pública tem-se o seguinte quadro: conceitos baseados nas teorias de agência e dos custos de transação com inclinação a enfatizar os aspectos ligados ao monitoramento e controle da Administração Pública (TCU, 2020, p. 38), bem como à transparência como mecanismo de redução da assimetria de informações, pois estas partem da hipótese da tendência dos agentes atuarem de modo oportunista. Aqueles que tratam da aplicação dessa teoria na governança pública, traçam um paralelo em que, no caso da Administração Pública, “os principais são representados pela população; os agentes são os servidores públicos” (MAXIMIANO; NOHARA, 2017, p. 71).

Ainda, existem compreensões baseadas na teoria do *stakeholders* que conferem maior valor à diversidade das partes interessadas e à necessidade de que sua opinião seja ouvida e considerada durante o processo decisório, bem como a oferta de serviços públicos de qualidade. Em comum, mesmo que com definições diversas, vê-se a preocupação com a coordenação dos variados atores públicos e privados para a formulação e implementação das políticas públicas.

O dever do Estado em prestar contas à sociedade, não só pela demanda da transparência dos seus resultados, mas também nos seus processos de trabalho, gestão de riscos, acesso à informação e responsabilização, dentre outros, aponta certa similaridade com o modelo de gestão esperado das sociedades anônimas, sobretudo naquelas de tipo aberta.

Visível, assim, que os escopos da governança corporativa e da governança pública apresentam similaridades de procedimentos. Como é possível identificar nas definições apresentadas anteriormente, a principal, mas não única, diferença é que “a governança pública trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade e envolve o Estado e atores privados, e a governança corporativa se refere à maneira pela qual as organizações públicas e privadas são governadas e administradas” (OLIVIERI; NETLEHNER; PAIVA, 2018, p. 245).

Complementando, é adequada a diferenciação apresentada por José Matias-Pereira (2010, p. 117), para quem o “foco da governança no setor privado está nas prioridades dos dirigentes. No ambiente da Administração Pública direta, que atua com estruturas e modelos de gestão distintos e, especialmente, com uma hierarquia mais rígida, a identificação dessas prioridades é imperceptível. Assim, fica claro que a governança na Administração Pública direta deve tornar explícito o papel de cada ator, definindo os seus objetivos, responsabilidades, modelos de decisão, rotinas, entre outras”.

O nascedouro da governança nos dois campos é talvez o primeiro ponto de distanciamento. O conflito de agência – a dicotomia entre quem toma as decisões e quem é o proprietário – está na origem da governança corporativa. Em larga medida foram escândalos privados – e não escândalos privado-público ou somente públicos – que geraram diplomas legais e de boas práticas sobre governança corporativa. Ainda, é associada à abertura de capital das empresas, tendo de um lado os investidores e outro os administradores, como elemento de fortalecimento do movimento de governança corporativa. Pretende-se, com isso, criar e executar mecanismos de controle que diminuam a ocorrência de desvios de conduta pelos gestores, dando aos investidores informações sobre como as empresas são administradas.

A governança pública é dirigida por um projeto democratizante, tendo como condição a participação da sociedade, indo, portanto, além da democracia representativa, pois é esperada uma atuação administrativa proativa, em que “o próprio serviço público é visto como uma extensão da cidadania, ele é motivado por um desejo de ser os outros e logras objetivos públicos”. Assim, busca-se que relações entre o Poder Público e os cidadãos sejam mais dialógicas e éticas. Esta é a intenção ideal, mas há uma parcela do debate voltada à preocupação em atrair investimentos, não que a dimensão econômico-financeira deve ser completamente refutada, contudo, é preciso cuidado com a captura da discussão sobre governança pública por interesses que a suplantem.

Esta forma de “metagovernança” transpõe os limites dos sistemas organizacionais que

caracterizam a governança corporativa dos órgãos de agência do setor público, social ou privado, pois é a governança pública que proporciona o funcionamento e o ambiente institucional no qual essas organizações atuam (os mercados, o setor social, a estrutura governamental etc.)” (VIEIRA; BARRETO, 2019, p. 27).

Outro momento de afastamento refere-se ao sistema de incentivos econômicos, como aqueles dados pela legislação brasileira (como ocorre em legislações estrangeiras) às pessoas jurídicas que incorporem mecanismos de governança corporativa, como no caso dos sistemas de compliance. Exemplo disto na legislação brasileira é a Lei Anticorrupção, que parte de uma lógica preventiva, e estimula “a adoção de boas práticas, as quais senão impeçam, ao menos atenuem os atos de corrupção” (MORREIRA; BAGATIN, 2014, p. 55-56). No mesmo campo, notamos uma intensificação da responsabilização das pessoas jurídicas que cometam atos contra à Administração Pública, acarretando a intensificação da utilização de instrumentos de governança corporativa, que em certas situações representam além de uma questão de sobrevivência, um diferencial competitivo.

Por outro lado, são marcantes as semelhanças nas duas dimensões organizativas, como a preocupação com o desenvolvimento e o aprimoramento de instrumentos voltados à promoção da ética (integridade), da transparência e da accountability, estreitamente relacionados à maneira como é feita a gestão, controle e participação nas organizações.

Verifica-se, assim, que temas como compliance, accountability, transparência, compõem a estrutura da governança corporativa, preocupada a problemática dos conflitos de agência. Essas noções com o tempo acabaram ultrapassando o círculo restrito às organizações privadas e passaram a ser debatidos e incorporados pela esfera pública.

Entretanto, não se pode confundir as duas dimensões, devendo-se ter cautela no transplante sem adequações ao ambiente de atuação pública, com especial atenção na Administração Pública direta, em razão de suas particularidades, próprias do seu regime jurídico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como conclusões do presente artigo pode-se elencar:

- i) A governança é o processo por meio do qual as instituições conduzem os assuntos públicos e gerenciam os recursos públicos, sendo que para outros contextos e abordagens de governança acrescenta-se um adjetivo, como por exemplo, governança corporativa, governança participativa, governança global, governança de tecnologia da informação, governança ambiental, governança local, governança de ONGs e governança sustentável.
- ii) Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações empresariais são administradas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de controle e demais partes interessadas. Nesse panorama, os princípios básicos de governança corporativa se transformam em orientações objetivas, alinhando interesses com a objetivo de preservar e potencializar o valor econômico de longo prazo da organização, promovendo seu acesso a recursos e cooperando para a qualidade da gestão, sua longevidade e a sua função social. Ainda, no centro da discussão sobre governança corporativa está localizada a preocupação com a sobrevivência e a manutenção da própria organização empresarial, que podem ser traduzidos em efetivar maior proteção ao patrimônio, atratividade e valor da empresa, devidamente apoiada pela transparência de informações, equidade no tratamento dos acionistas, otimizada prestação de contas, respeito às leis e responsabilidade corporativa.

iii) A governança pública surge como paradigma relacional, pois oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo, de modo a transformar o modo como a Administração Pública se administra e se relaciona. Diferencia-se, assim, do modelo burocrático, em que o cidadão é designado como usuário dos serviços públicos, e dos modelos administração pública gerencial e governo empreendedor, nos quais os cidadãos são chamados de clientes, os quais devem ter suas necessidades satisfeitas pelo serviço público. Na governança pública o Poder Público constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação com os cidadãos e as organizações da sociedade. Nesse sentido, o pluralismo é uma ideia central para a governança pública, ou seja, o direito de variados atores de influenciar a elaboração de políticas públicas. Construindo, assim, uma relação de maior interatividade com a sociedade, concebendo centros múltiplos de construção da política pública, havendo, assim, uma distribuição de poder entre Administração Pública e sociedade.

iv) A origem da governança nos ambientes privado e público são distintas. A governança corporativa tem como elemento fundante o conflito de agência, da dicotomia entre quem toma as decisões e quem é o proprietário, sendo que o debate foi intensificado pelos escândalos privados que geraram diplomas legais e de boas práticas. A governança pública vem orientada por um projeto democratizante, em que a participação da sociedade é condição essencial, vai além da democracia representativa, em uma atuação administrativa proativa, baseada na ética, em que o próprio serviço público é visto como uma extensão da cidadania. Idealmente busca-se que relações entre o Poder Público e os cidadãos sejam mais dialógicas e éticas. Não se desconsidera, entretanto, as marcantes semelhanças nas duas dimensões organizativas, como a preocupação com o desenvolvimento e o aprimoramento de instrumentos voltados

à promoção da ética (integridade), da transparência e da accountability, estreitamente relacionados à maneira como é feita a gestão, controle e participação nas organizações.

v) Alerta-se novamente que não se pode confundir as duas dimensões (público e privado), cabendo cautela no transplante sem adequações ao ambiente de atuação pública, com especial atenção na Administração Pública direta, em razão de suas particularidades, próprias do seu regime jurídico (Direito Administrativo).

---

## REFERÊNCIAS

- ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, n.62, p.204-233, 2010.
- ALMEIDA, L. E. de. Governança corporativa. In: CARVALHO, A. C.; BERTOCELLI, R. de P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. (org.). *Manual de compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2018.
- ARANTES, R.; LOUREIRO, M. R.; COUTO, C.; TEIXEIRA, C.; CARVALHO M. A. Controles democráticos sobre a administração pública no Brasil: Legislativo, Tribunais de Contas, Judiciário e Ministério Público. In: ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R.; PACHECO, R. S. (org.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- ARAÚJO, V. de C. *A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho*. Brasília: ENAP, 2002.
- AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (ANAO). *Public sector governance: better practice guide*. Canberra: Commonwealth of Australia, 2003.
- BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. *Revista Organizações & Sociedade*, n. 24, 2020.
- CAVALCANTE, P. *Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2017, p. 30. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td\\_2319.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td_2319.pdf). Acesso em: 18 set. 2020.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). *Recomendações da CVM sobre governança corporativa*. Rio de Janeiro: CVM, 2002.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *White paper on governance*. Bruxelas: Commission of the European

- Communities, 2001. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A110109>. Acesso em 09 de jan. de 2021.
- CRISTÓVAM, J. S. da S. O estado democrático como princípio estruturante do direito administrativo: uma análise a partir do paradigma emergente da administração pública democrática. *Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública*, Curitiba, v. 2, p. 164, 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código de melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-502, jan. 2007. p. 480. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6826>. Acesso em: 18 mar. 2021.
- MARQUES, M. da C. da C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 11-26. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S14156552007000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14156552007000200002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 19 mar. 2021.
- MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 2, n.1, p. 109-134, jan./mar. 2010. p. 117. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 12 mai. 2020.
- MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. *Gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2017.
- MOREIRA, E. B.; BAGATIN, A. C. Lei Anticorrupção e quatro de seus principais temas: responsabilidade objetiva, desconsideração societária, acordos de leniência e regulamentos administrativos. *Revista de Direito Público da Economia (RDPE)*, Belo Horizonte, v. 12, n. 47, jul./set. 2014, p. 55-56.
- MUÑOZ, J. R.-A. La buena administración como principio y como derecho fundamental en Europa, *Revista Misión Jurídica*, vol. 6, n. 6, jul-dec 2013, p. 23-56. Disponível em: <https://www.revistamisionjuridica.com/la-buena-administracion-como-principio-y-como-derecho-fundamental-en-europa/>. Acesso em: 25 dec. 2020.
- MUÑOZ, J. R.-A. *Direito fundamental à boa administração pública*. Tradução Daniel Hachem. Belo Horizonte: Fórum, 2012.
- NOHARA, I. P. *Reforma administrativa e burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro*. São Paulo: 2012.
- OLIVEIRA, G. J. de; SCHWANKA, C. A administração consensual como a nova face da Administração Pública no século XXI: fundamentos dogmáticos, formas de expressão e instrumentos de ação. *Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, Curitiba, v. 8, n. 32, p. 31-50, abr. 2008. Disponível em: <http://www.revistaaec.com/index.php/revistaec/article/view/1504>. Acesso em: 18 mar. 2021.
- OLIVIERI, C.; NETLEHNER, J.; PAIVA, P. C. de A. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 17, n. 2, 2018, p. 230-247.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Participatory Development and Good Governance*. Paris: OECD, 1995.
- POLLIT, C.; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. *Revista do Serviço Público, Brasília*, v. 53, n. 3, p. 5-30, 2002.
- RICHARDS, D.; SMITH, M. J. *Governance and public policy in the United Kingdom*. New York: Oxford University, 2002.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n. 43, p. 347-369, mar./abr. 2009.
- SOUZA, L. M. C. de.; FARIA, E. F. de. Governança corporativa na Administração Pública brasileira: um processo em construção. *Revista Jurídica Direito & Paz*, São Paulo, n. 37, p. 278-280, 2017.
- TOMIC, S. Legal independence vs. leaders' reputation: exploring drivers of ethics commissions' conduct in new democracies. *Public Administration*, n. 93, p. 1-17. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12411>. Acesso em: 15 set. 2020.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração públicas*. Brasília: TCU, 2014.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. Brasília: TCU, 2020.
- VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. *Governança, gestão de riscos e integridade*. Brasília: Enap, 2019.
- WORLD BANK. *Sub-Saharan Africa, from crisis to sustainable growth: a long-term perspective study*. Washington: World Bank, 1989.
- WORLD BANK. *Strengthening World Bank group engagement on governance and anticorruption*. Washington: World Bank, 2007.
- ZENKNER, M. *Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e Portugal*. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

# Emergência da liderança relacional em processos integrativos de fusões e aquisições em organizações intensivas em conhecimento

## Solange Maria da Silva

Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil  
Docente, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Araranguá, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/web/plataforma-lattes>

E-mail: [solange.silva@ufsc.br](mailto:solange.silva@ufsc.br)

## Patricia de Sá Freire

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Docente do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0512122110804047>

E-mail: [patriciadesafreire@gmail.com](mailto:patriciadesafreire@gmail.com)

## Micheline Guerreiro Krause

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Pós-doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/5194498133224081>

E-mail: [michelinekrause@gmail.com](mailto:michelinekrause@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## RESUMO

Os processos de fusões e aquisições (F&A) em organizações intensivas em conhecimento apresentam relevantes desafios na fase de integração do conhecimento, o que pode comprometer o desempenho esperado e a geração de valor para os diferentes *stakeholders* das organizações adquirentes e adquiridas. Nesses contextos de F&A, as análises sobre a liderança são raras, o que pode ser constatado nas recentes buscas na literatura disponível. Outra lacuna que merece atenção é a escassez de publicações que abordam os termos combinados sobre fusões e aquisições, liderança e organizações intensivas em conhecimento. Por conta disso, nosso principal objetivo é compreender como a emergência da liderança relacional pode contribuir para a integração de conhecimentos em processos de F&A, em organizações intensivas em conhecimento. Salientamos a importância da gestão do conhecimento e da emergência de liderança compreendida como um processo que ocorre nas interações humanas e que devem ser intencionalmente promovidos. O estudo é orientado pela abordagem qualitativa, de natureza interpretativa, tendo como fonte de dados a revisão narrativa da literatura e dados empíricos secundários. O resultado das análises identifica que o processo de integração pode ser facilitado pela emergência da liderança relacional, que constitui uma nova realidade organizacional e novos significados que geram valor para clientes, colaboradores, investidores e demais públicos envolvidos.

**Palavras-chave:** Liderança relacional. Fusões e aquisições (F&A). Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC).

## **Relational leadership emergence in integrative processes of mergers and acquisitions in knowledge-intensive organizations.**

### **ABSTRACT**

*Mergers and acquisitions (M&A) processes in knowledge-intensive organizations (KIO) reveal significant challenges in the knowledge integration phase, which can compromise the expected performance and the generation of value for the different stakeholders of the organizations, whether the acquirers or the acquired ones. In these M&A contexts, analyses on leadership are rare, which can be seen in recent searches in the available literature. Another gap that deserves attention is the scarcity of publications addressing the combined terms on mergers and acquisitions, leadership and knowledge-intensive organizations. With this in mind, our main objective is to understand how the emergence of relational leadership can contribute to the integration of knowledge in M&A processes in knowledge-intensive organizations. We emphasize the importance of knowledge management, as well as the emergence of leadership understood as a process that occurs in human interactions and that should be intentionally promoted. The study is guided by a qualitative and interpretivist approach and its data source is the narrative literature review and secondary empirical data. The main result identifies that the integration process can be facilitated by the emergence of relational leadership, which constitutes a new organizational reality and new meanings that generate value for customers, employees, investors and other stakeholders.*

**Keywords:** *Relational leadership. Mergers and acquisitions (M&A). Knowledge intensive organizations (KIO)*

## **Emergencia del liderazgo relacional en procesos integradores de fusiones y adquisiciones en organizaciones intensivas en conocimiento**

### **RESUMEN**

*Los procesos de fusiones y adquisiciones (F&A) en organizaciones intensivas en conocimiento presentan desafíos relevantes en la fase de integración del conocimiento, que pueden comprometer el desempeño esperado y la generación de valor para los diferentes actores de las organizaciones adquirentes y adquiridas. En estos contextos de fusiones y adquisiciones, los análisis de liderazgo son raros, lo que se puede ver en búsquedas recientes de la literatura disponible. Otra brecha que merece atención es la escasez de publicaciones que aborden los términos combinados de fusiones y adquisiciones, liderazgo y organizaciones intensivas en conocimiento. Por ello, nuestro principal objetivo es comprender cómo el surgimiento del liderazgo relacional puede contribuir a la integración del conocimiento en los procesos de F&A en organizaciones intensivas en conocimiento. Destacamos la importancia de la gestión del conocimiento y el surgimiento del liderazgo entendido como un proceso que ocurre en las interacciones humanas y que debe ser promovido intencionalmente. El estudio está orientado por un enfoque cualitativo, de carácter interpretativo, teniendo como fuente de datos la revisión narrativa de la literatura y datos empíricos secundarios. Los resultados de los análisis identifican que el proceso de integración puede ser facilitado por el surgimiento del liderazgo relacional, lo que constituye una nueva realidad organizacional y nuevos significados que generan valor para clientes, empleados, inversionistas y demás stakeholders.*

**Palabras clave:** *Liderazgo relacional. Fusiones y adquisiciones (F&A). Organizaciones Intensivas en Conocimiento (OIC).*

## INTRODUÇÃO

Fusões e aquisições (F&A) em organizações intensivas em conhecimento (OICs) envolvem expectativas de crescimento, aquisição de experiências e competências organizacionais já estabelecidas, bem como ampliação da percepção de valor para clientes e demais públicos. Os resultados, no entanto, muitas vezes, ficam abaixo do previsto, devido a problemas na fase de integração envolvendo os ativos intangíveis das OICs (FREIRE, 2012).

Na fase de integração de uma F&A, os vácuos corporativos de liderança, a descontinuidade de participação da liderança das adquiridas e a resistência dos empregados (BARNHART, 1987) confirmam a importância da liderança ser concebida como um processo de (re)organização. Para Schuler e Jackson (2001, p. 246), “uma liderança forte é essencial para o sucesso da aquisição”, o que deve envolver atenção às diferenças culturais, flexibilidade, mente aberta, escuta ativa, retenção de colaboradores importantes, visão e atenção à interface com os clientes.

As análises sobre a liderança em contexto de F&A são raras (CHREIM, 2015), o que pode ser constatado nas recentes buscas na literatura disponível. A base internacional de indexação de periódicos da Web of Science (WoS) demonstra que menos de três por cento das publicações sobre fusões e aquisições abordam a liderança, conforme busca realizada no mês de novembro de 2021. Ou seja, apesar da relevância da liderança em contextos de fusões e aquisições, a literatura não tem dado a devida atenção à compreensão da liderança como processo grupal, limitando-se ao estudo sobre traços e comportamentos de líderes (CHREIM, 2015).

Na visão de Chreim (2015), os contextos de F&A oferecem excelentes oportunidades de ampliação da compreensão sobre as configurações emergentes da liderança, com enfoque na dimensão socialmente construída, estabelecimento de novas práticas e gestão de potenciais tensões.

Essa é uma lacuna identificada em diferentes contextos, em que o enfoque deveria recair menos na visão de líderes individuais e mais nos processos e nas práticas de interação e diálogo entre os envolvidos (CREVANI, LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

As compreensões mais atuais sobre a liderança relacional indicam que a abordagem pode oferecer contribuições para novos olhares e interpretações da liderança como processo emergente de organização e construção de significados (OSPINA; UHL-BIEN, 2012b; UHL-BIEN, 2006). Uhl-Bien (2006) compreende a liderança relacional como “processo de influência social” em que a coordenação e a mudança são construídas. Ou seja, uma perspectiva que pode ser bem empregada nas análises sobre F&A.

Outra lacuna que merece atenção é a escassez de publicações que abordam os termos combinados sobre fusões e aquisições, liderança e organizações intensivas em conhecimento, conforme busca aos termos correlatos na base Web of Science (WoS): “*Merger\* and acquisition\**” AND *Leadership* AND “*Knowledge-intensive*” OR “*Knowledge intensive*”, que localizou apenas um artigo.

Diante do exposto, o estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como a emergência da liderança relacional pode contribuir nos processos integrativos de fusões e aquisições em organizações intensivas em conhecimento?

Assim, o presente estudo se propõe a interdisciplinar os conhecimentos relacionados ao contexto abordado e estabelece como principal objetivo compreender como a emergência da liderança relacional pode contribuir para a integração de conhecimentos em processos de fusão e aquisição (F&A) em organizações intensivas em conhecimento (OICs).

## REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de coordenar os conhecimentos interdisciplinares, apresentamos, nessa seção, os principais conceitos e compreensões basilares sobre fusões e aquisições (F&A), sobre o processo de integração do conhecimento, sobre organizações intensivas em conhecimento (OICs) e, por fim, sobre a liderança relacional.

### FUSÕES E AQUISIÇÕES (F&A)

Para Camargo e Barbosa (2003), F&A são processos diferentes, pela forma de concretização do negócio: fusões envolvem permuta de ações e outros ativos; e aquisições são feitas por meio de transferência de ações, títulos, ou pagamento em dinheiro. Em complemento, Barros (2003, p.19) define que aquisições implicam no “desaparecimento legal da empresa comprada”. Sendo assim, o termo aquisição é utilizado quando uma empresa compra outra por aquisição total ou parcial, e sempre com a estratégia de consolidação ou aumento de sua participação no mercado. No caso das fusões, Freire (2008) explicam que essas operações se processam quando há o encontro de interesses entre empresas, sem necessariamente haver a contrapartida financeira, mas unindo-se para atuarem juntas no mercado, sob uma única direção, visando agregar forças à sua ação individual, para superação da concorrência e fortificação de sua posição no mercado.

A intenção das empresas em participarem de operações de F&A se encontra entre diferentes classificações, entre elas, o fortalecimento da marca, a ampliação das escalas de produção, de velocidade de crescimento e de abrangência de mercado. Incluem-se, ainda, como propósitos das operações, a compra de carteira de produtos e clientes, o que, em alguns casos, acaba por projetar a empresa adquirente em um nível global (FREIRE, 2010).

Ao se entender a operação de F&A como a necessidade das empresas de crescerem e se desenvolverem, percebe-se que qualquer dificuldade na operação que bloqueie essa conquista deve ser encarada como problema. Para conseguir o efeito desejado, Grimpe (2007) adverte que os novos conhecimentos precisam ser combinados com os recursos existentes na empresa adquirente.

Nesse sentido, Chanmugan, Shill e Mann (2005, p. 3) afirmam que as melhores práticas em F&A envolvem: a criação de “sobreposição nas equipes responsáveis pela valorização da transição e pela captura de sinergia”; a determinação de “sinergias que envolvem alavancadores de valor e eficiências de custo baseadas na atividade”; a inclusão dos “cálculos de prazo e atrasos no processo de valorização, atribuindo um prêmio para as antecipações e direito de compra”; a preparação para a não adaptação automática das pessoas e dos sistemas; a utilização da “redundância seletiva, acomodando ou mantendo os executivos nas equipes de integração ou no papel de instrutores, a fim de evitar a sobrecarga excessiva de trabalho”; e, finalmente, a preocupação contínua em “recrutar” os melhores recursos de ambas as empresas, a fim de reduzir a perda de colaboradores durante o processo de integração.

### F&A EM OICS

O contexto do presente estudo são as operações de F&A em OICs, por serem, estas organizações, o centro do rearranjo da produção industrial, gerando cadeias de serviços no mundo contemporâneo (FERREIRA; QUADROS, 2006).

Com o objetivo de maximizar seus resultados, as OICs utilizam as estratégias de parcerias, de trabalhos em rede e de fusões e aquisições (FREIRE, 2012). Segundo Ferreira e Quadros (2006), uma importante dimensão da diversificação e crescimento das OICs nos países em desenvolvimento é a sua crescente participação em F&A. Para diminuir seus custos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e acelerar seu processo de internacionalização, as OICs adquirem novos conhecimentos mais rapidamente comprando empresas do que investindo em suas atividades internas de pesquisa, mesmo que este investimento seja uma de suas características principais.

No estágio atual de desenvolvimento da sociedade, denominada “sociedade do conhecimento”, as empresas estão sendo reconhecidas por valores que não mais as distinguem por quantidade e velocidade de produção.

Para a nova economia, o conhecimento é o verdadeiro fator de produção, principalmente às empresas que têm nele a sua matéria-prima primordial. Nestas empresas intensivas em conhecimento, o conhecimento humano é a matéria-prima dos produtos oferecidos aos seus clientes (FREIRE, 2012).

Corroborando com esse entendimento, Sabbag (2007) afirma que, na sociedade do conhecimento, o desempenho da organização está intrinsecamente relacionado a um novo fator – o conhecimento, que capacita a organização para o adequado enfrentamento do novo contexto. Para ser competitiva nesse contexto, Freire (2012) afirma que se faz necessária a capacitação organizacional quanto à gestão dos seus ativos intangíveis (cultura, conhecimento e pessoas) como agregadores de valor aos seus bens e serviços. As chamadas OICs são as organizações que, em essência, transformam conhecimento em bens e serviços. Nessas empresas, a oferta ao mercado deve ser gerada por um esforço empreendedor para a inovação.

Para gerenciar esses aspectos básicos para a inovação, oferta de valor e desempenho superior, as OICs dependem sobremaneira da integração do “capital humano, estrutural e relacional” (FREIRE, 2012, p. 104), disponível e construído por meio de processos de F&A.

## **DESAFIOS DE INTEGRAÇÃO EM OICs**

Os desafios do processo de integração em gestão pós F&A são identificados na literatura científica a partir de 1987, por meio de Barnhart (1987). Destaca-se, na lógica de Barnhart (1987), o desafio de reunir conjuntos diferentes de estratégias corporativas, de estruturas e sistemas de gestão, de recursos humanos, de políticas corporativas e de culturas tão diversas.

O relatório da PricewaterhouseCoopers (2008-2009), ao destacar os problemas de integração nas operações de F&A, reforça que a fase pós-fusão ainda continua sendo o ponto frágil para o sucesso das operações, e que os problemas estão relacionados, principalmente, a pessoas, culturas e à comunicação.

Esse entendimento é corroborado por Freire (2012), ao afirmar que o objetivo de crescer rapidamente por meio de F&A, através da aquisição de competências organizacionais já estabelecidas e que tenham valor para os clientes, não tem sido alcançado pelas OICs. O que se tem visto, segundo a autora, é o não alcance dos resultados projetados devido a problemas vivenciados na fase de integração, principalmente problemas relacionados à disponibilização e gestão dos ativos intangíveis.

Puranam e Srikanth (2007) também confirmam essa preocupação com a etapa de integração pós-F&A, quando analisaram como se processa a transferência de conhecimento em aquisições, por OICs. Os autores concluem que a integração do conhecimento tecnológico ajuda a adquirente a usar o conhecimento explícito existente na empresa adquirida como uma entrada para os seus próprios processos de inovação, aproveitando o que eles sabem. Mas, as empresas adquirentes não têm conseguido aproveitar os conhecimentos tácitos das empresas adquiridas, não identificando o que estas sabem fazer. Puranam e Srikanth (2007) mostram também que os adquirentes experientes são mais capazes de atenuar as consequências destruidoras das perdas inerentes à integração, mas os autores não encontraram nenhuma evidência de que essas empresas mais experientes tenham conseguido gerenciar melhor os processos de integração.

Para identificar os diversos problemas de integração em F&A, Freire (2012) realizou um levantamento bibliográfico e documental com base nas pesquisas das grandes consultorias internacionais, e identificou que os principais problemas são causados por: deficiência na área de comunicação interna; não envolvimento da área de recursos humanos nos processos de integração; inexistência de um formato prévio de integração e de decisões quanto ao novo modelo de negócio em que se transformará a adquirida; realização da integração pela mesma equipe, paralelamente ao cumprimento das atividades de rotina; não adaptação, das adquiridas, à cultura, aos valores e à política da adquirente; desalinhamento de interpretações quanto aos dados levantados; falta de transparência e agilidade das adquiridas com informações solicitadas.

Por conta disso, alguns autores têm se preocupado em propor caminhos ou pelo menos destacar alguns fatores que, se bem gerenciados, poderão contribuir para que a operação seja bem sucedida. Barros (2003) deixa claro que a gestão de pessoas e de cultura é o caminho. Para Tanure e Cançado (2004), são quatro os pontos críticos para o sucesso: retenção de talentos essenciais, comunicação eficiente, retenção de executivos e integração cultural. Harding e Hovit (2005) apontam quatro princípios para que as integrações alcancem o resultado pretendido e não prejudiquem o sucesso da operação: planejamento de “onde” integrar; urgência em integrar o que deve ser integrado; gestão da cultura utilizando o que os autores chamam de “táticas hard” (liderança, comunicação interna, seleção de pessoal, remuneração, desenvolvimento e incentivo); e não abandonar o core business, o negócio. Em complemento a isso, Freire (2010) sugere a criação de ambiente de compartilhamento; capacitação dos gerentes como negociadores; e análise prévia de aderência entre as áreas similares.

Com base nesses desafios, percebe-se a importância do processo de liderança emergente, durante essa fase de integração em F&A, em especial em OICs, cuja base de valor está nas pessoas e em suas inter-relações, o que será abordado na próxima seção.

## LIDERANÇA RELACIONAL

A teoria da liderança relacional é caracterizada como um processo de influência em que a coordenação emergente e a mudança são construídas (UHL-BIEN, 2006). Essa caracterização pode oferecer contribuições às análises sobre os processos integrativos de fusões e aquisições, visto que essas envolvem reorganizações e mudanças.

A liderança na perspectiva relacional é abordada não como uma posição ou título, mas como processo que emerge, é reconstruído ou consolidado em comunicação (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010). A liderança é um processo capaz de criar as condições para a formação de uma nova cultura e de influenciar a formação de valores e comportamentos, conforme visão de Schein (2010).

Ao focar a visão de processo emergente construído nas interações e estabelecido comunicativamente, Krause (2020, p. 155) considera que “a liderança relacional é um processo emergente constituído comunicativamente nas interações, o que envolve construção de significados, autorizações e influências mútuas”. Essa visão considera tanto o cenário de construção quanto a necessidade de desconstrução, que levam a uma compreensão da nova realidade constituída.

A teoria da liderança relacional considera o aspecto individual e o coletivo. Considera os traços, comportamentos e influências de membros individuais, em consonância com o processo emergente de construção social em que a liderança ganha legitimidade (OSPINA; UHL-BIEN, 2012a; UHL-BIEN, 2006). O conhecimento é construído socialmente e distribuído em um processo contínuo, que permeia o indivíduo e interage com a dimensão sociocultural em que se processa a realidade, os significados e entendimentos (DACHLER; HOSKING, 1995). A orientação relacional começa com processos e “vê pessoas, liderança e outras realidades relacionais como ‘feitas’ em processos” (HOSKING, 2006, p. 75).

Na visão construcionista/relacional, o conhecimento é socialmente construído e distribuído, como fenômeno organizacional de significado, em relação de interdependência com outros fatores (UHL-BIEN, 2006), com os múltiplos significados, com o tácito e o intangível (BRADBURY; LICHTENSTEIN, 2000). A visão concebe a comunicação como emergente, aberta e em constante busca de significados, o que pode ser trabalhado nas reuniões e nas conversações que reúnem o passado e o contexto presente e que demanda a atitude de falar “com” o outro ao invés de “para” o outro (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011).

Trata-se de uma liderança contextual, processual e emergente, que se desenvolve de acordo com as interações e circunstâncias (FAIRHURST; UHL-BIEN, 2012; HAMRIN; JOHANSSON; JAHN, 2016; RAELIN, 2016). Ou seja, ela é muito mais um produto das interações com o outro do que uma predefinição estímulo-resposta (RAELIN, 2016).

Portanto, o processo de liderança relacional se contrapõe à compreensão comumente aceita da liderança vista sob o tripé líder-liderado-objetivo comum (DRATH *et al.*, 2008). Ao entender a liderança enquanto processo relacional, a prática de liderança evolui da inicial dominância pessoal de um único líder para uma influência interpessoal, uma prática de diálogo relacional, com transformações recíprocas, em que “indivíduos não apenas entram em relacionamentos, mas também são criados por esses relacionamentos” (DRATH *et al.*, 2008, p. 641).

Processos de liderança, quando efetivos, devem produzir direção, alinhamento e comprometimento (DAC), conforme elucidado por Drath *et al.* (2008) ao propor a Ontologia DAC, considerada como relacional e conquistada coletivamente. De acordo com os autores, a direção é gerada como resultado de acordo coletivo em relação a objetivos, valores compartilhados, visão, missão, podendo ser continuamente reelaborada. O alinhamento passa por um processo de organização e coordenação dos conhecimentos, em conformidade com o planejamento e com as flexibilizações necessárias, envolvendo as variáveis organizacionais e a gestão de pessoas. O comprometimento, por sua vez, envolve a disposição de pessoas que colocam a coletividade acima de seus interesses pessoais, sem que abram mão, necessariamente, de suas posturas de oposição (DRATH *et al.*, 2008).

Ao revisar a literatura sobre liderança relacional e comunicação organizacional, Krause (2020) propõe esquema de verificação constituído por quatro principais enfoques de análise, sendo eles: as interações, os significados emergentes, o processo de autorização, e as influências mútuas.

Interações podem ser compreendidas como troca de mensagens verbais e não verbais, que envolvem desenvolvimento de significados (SCHNEIDER; BARBERA, 2014). Significados, por sua vez, são os entendimentos emergentes criados à medida que os membros interagem (SCHEIN, 2010) e envolvem direção, alinhamento, comprometimento e interpretação das circunstâncias (KRAUSE, 2020).

A autorização é estabelecida quando um membro é considerado como hábil e legítimo intérprete da organização (BRUMMANS; HWANG; CHEONG, 2013), e envolve tanto a autorização e autoria quanto a necessidade de desautorização e desautoria (KRAUSE, 2020). As influências mútuas realçam a coparticipação e o papel coletivo envolvendo a interpretação de várias pessoas (BRYMAN, 1996; HAMRIN; JOHANSSON; JAHN, 2016) e de atores não humanos.

Estudo empírico realizado em organização de base tecnológica do Estado de Santa Catarina verifica que a liderança relacional emerge nas interações envolvendo pessoas e coisas – ou seja, elementos humanos, recursos, estruturas, invocações a clientes para a criação de valor – sendo constituída comunicativamente, à medida que os membros interagem e constroem conjuntamente os significados emergentes, as autorizações e o sistema de influências mútuas (KRAUSE, 2020). Esse cenário emergente envolve relatos e interpretações das circunstâncias internas e externas, bem como destituição de crenças já internalizadas. O estudo de Krause (2020) identifica, ainda, que o processo de construção da liderança relacional envolve a interferência de ruídos humanos e não humanos, como a resistência ao novo e a falta de tempo, respectivamente, que podem levar a conflitos, quebra de envolvimento e comunicação deficitária.

Essa visão de liderança como processo relacional, somada aos efeitos da ontologia DAC (direção, alinhamento e comprometimento), pode contribuir para a superação dos desafios enfrentados em processos de integração em F&A em OICs.

## METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos foram orientados pela abordagem qualitativa, de natureza interpretativa, tendo como principais fontes de dados a revisão narrativa da literatura e confrontação com dados empíricos secundários.

Na visão de mundo do paradigma interpretativo, Morgan (1980) afirma que a realidade é considerada como sendo algo socialmente construído pelos indivíduos, resultando em múltiplas realidades e, como tal, sua apreensão ocorre por meio de um processo de interpretação, da expressão dos seus significados e de elementos simbólicos que permitem a compreensão sobre ela.

De acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão narrativa ajuda a descrever um assunto específico, tanto pelo ponto de vista teórico quanto contextual, sem estabelecer procedimentos sistemáticos de busca e seleção. De acordo com os autores, esse tipo de revisão é constituído pela análise da literatura consultada, de acordo com a interpretação e visão crítica dos pesquisadores envolvidos no estudo. A revisão narrativa é um procedimento da revisão da literatura que, por sua vez, oferece uma variedade de conhecimentos, condições para mapeamentos e avaliações sobre o território abordado (TRANFIELD, DENYER; SMART, 2003).

O processo de revisão foi orientado pela questão de pesquisa, a fim de oferecer resultados significativos para a comunidade acadêmica e para os profissionais que atuam no contexto em análise.

A questão de pesquisa oferece direção, guia o processo, determina o foco para a extração dos dados (FORBES, 2003) e pode conduzir ao desenvolvimento de novos conhecimentos (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

A coleta dos dados envolveu buscas e seleção de artigos de periódicos revisados por pares e indexados na base internacional da Web of Science (WoS), bem como fontes bibliográficas cruzadas. Em um segundo momento, a síntese da revisão narrativa foi confrontada com os dados empíricos de duas teses de doutorado sobre as abordagens da liderança relacional e sobre os processos de fusões e aquisições, de Krause (2020) e Freire (2010; 2012), respectivamente.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

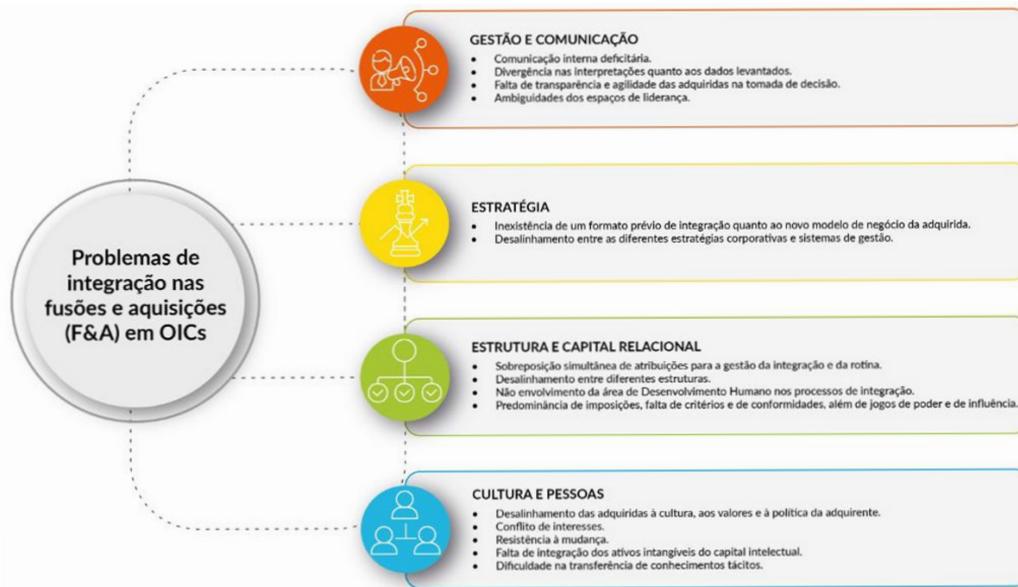
A revisão da literatura permitiu a identificação de dificuldades de integração do capital intelectual nas fusões e aquisições (F&A) em organizações intensivas em conhecimento (OICs), relacionadas à estrutura, estratégia, gestão, comunicação, cultura, pessoas e ativos intangíveis e ao capital relacional (BARNHART, 1987; PURANAM; SRIKANTH, 2007; PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2008-2009; FREIRE 2012; GRONN, 2015; APPELBAUM *et al.*, 2017a; HEIM; HAN; GHOBADIAN, 2018), conforme Figura 1.

Para endereçar os problemas listados na Figura 1, Freire (2012) recomenda a visão interdisciplinar da gestão do conhecimento, a gestão do capital intelectual e criação de valor para as organizações envolvidas, a aderência dos ativos intangíveis do capital intelectual das áreas correlatas da adquirente e adquirida, a redução de incertezas por meio da aderência desses ativos a serem integrados, bem como a criação de ambiente de compartilhamento, a capacitação dos gerentes como negociadores, e análise prévia de aderência entre as áreas similares (FREIRE, 2010; 2012).

Ao fazer a busca combinada dos termos relacionados à F&A, liderança e conhecimento, a presente revisão narrativa adiciona visões que podem solucionar os problemas identificados por Freire (2012).

Em processos de fusões e aquisições, os “jogadores reconhecem que as apostas são altas”, que há predominância de imposições, falta de critérios e de conformidades, além de jogos de poder e de influência (GRONN, 2015, p. 558). Nesse contexto, “a construção de liderança terá sempre elementos emergentes, que podem escapar aos planos mais bem traçados”, o que leva à pluralidade da liderança em organizações hierarquizadas, que concentram poderes nas lideranças formais (CHREIM, 2015, p. 540).

Figura 1 – Problemas de integração nas fusões e aquisições (F&amp;A) em OICs



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com Gronn (2015), as ambiguidades dos espaços de liderança em F&A são evidenciadas devido à ausência de regras de engajamento e ao desafio de construção conjunta em um espaço recém-criado. Nessa linha, Chreim (2015) define que os espaços ambíguos de liderança são espaços indeterminados que acabam por oferecer oportunidades de ocupação tanto como áreas de colaboração e de negociação, quanto como áreas de contestação, dominação ou afastamento, de acordo com as interações em curso.

Chreim (2015) conclui que o espaço de liderança e as suas diferentes configurações emergem dos esquemas mentais prévios em consonância com as práticas relacionais, ambas influenciando os novos padrões.

A autora recomenda compreender os estágios iniciais da construção de liderança envolvendo esses esquemas mentais e as interações, visto que fazem emergir tanto a liderança distribuída quanto a não distribuída, tanto a conflitual remediável quanto a não remediável, bem como a liderança não conflitual e a liderança sobreposta.

A retrocitada autora identifica uma lacuna de conhecimento sobre as configurações de liderança, o que é reforçado por Gronn (2015), ao recomendar que as pesquisas elejam como dimensão de análise as configurações emergentes de liderança.

Gronn (2015) reflete, ainda, sobre as limitações dos estudos sobre a liderança coletiva e salienta a contradição de autores que, ao buscarem promover a liderança distribuída, acabam por enfatizar, subliminarmente, o valor do líder herói. O autor assume que não se trata de excluir uma dimensão ou outra, mas de considerar, simultaneamente, o individual e o grupal, visto que exercem influências e atuam entrelaçadamente no que vem a ser a liderança.

Os estudos de Gronn (2015) e de Chreim (2015) permitem estabelecer afinidades com a teoria da liderança relacional, que reúne a perspectiva da liderança individual e a construcionista/relacional. De acordo com Krause (2020), a liderança relacional emerge nas interações, o que envolve construção conjunta de significados, interpretação das circunstâncias internas e externas, repertório de conhecimentos previamente estabelecidos, bem como indicação de indivíduos à posição de liderança, mediante o reconhecimento dos demais membros sobre sua participação e relevantes contribuições.

Ao revisar a literatura, Appelbaum *et al.* (2017a) problematizam o índice de insucesso no retorno financeiro de F&A devido à resistência à mudança, à falta de integração entre os membros, aos problemas culturais, e de gestão. Eles identificam quatro potenciais solucionadores, sendo eles a comunicação, o apoio da gestão, a percepção e participação dos colaboradores, e a aderência à organização.

Em relação à comunicação, Appelbaum *et al.* (2017a) identificam a necessidade de informações realistas sobre as oportunidades e obstáculos; o envolvimento da alta liderança na comunicação; a adoção de plano atento aos detalhes e aos esquemas a serem clarificados; e a correta explanação sobre as oportunidades em curso. Eles recomendam a comunicação como via de duas mãos, em que o colaborador é ouvido em suas angústias e questionamentos e é encorajado a contribuir com suas experiências na tomada de decisões. Outra recomendação dos autores é que a mudança seja retratada sem a pretensão de definir o que se configura como significativo ou não, visto que os colaboradores terão suas próprias percepções com base nos contextos vivenciados. Esse enfoque dos autores nos remete à constituição comunicativa da liderança relacional proposto por Krause (2020), que aborda a importância da escuta ativa e da construção de significados por meio da comunicação.

O apoio da gestão é evidenciado por Appelbaum *et al.* (2017b), manifestando-se por meio do estabelecimento de relações de confiança, comunicação com base em reciprocidade na construção de sentido para líderes e colaboradores, e demonstração de apoio por meio de empatia e monitoramento frequente.

A percepção e a participação dos colaboradores são particularmente sensíveis em fases de F&A, em que os colaboradores têm altas expectativas e precisam perceber o exercício de justiça e imparcialidade por parte da gestão, o que favorece a abertura, aceitação, cooperação e satisfação em relação às mudanças (APPELBAUM *et al.*, 2017b). De acordo com Appelbaum *et al.* (2017b), a participação é

condição essencial para lidar com as mudanças, o que inclui troca de ideias, de preocupações, e compartilhamento de feedbacks. Os autores pontuam que tanto os apoiadores quanto os resistentes às mudanças são importantes nos processos de F&A, visto que a resistência também pode ser produtiva e oferecer questionamentos úteis para uma melhor percepção e tomada de decisões.

Nesse sentido, Heim, Han e Ghobadian (2018) abordam a primordialidade no desenvolvimento da cocriação de valor por meio do compartilhamento e aproveitamento das experiências locais. Os autores identificam a necessidade de mais estudos sobre a cocriação de valor envolvendo a rede de subsidiárias de uma multinacional. A cocriação é definida pelos autores como a “interação entre a matriz, subsidiária, funcionários, subcontratados e clientes entre si para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios. [...] Cada empresa constitui um pacote de conhecimento”, que são os recursos para a diferenciação, vantagem competitiva e para o alto desempenho (HEIM; HAN; GHOBADIAN, 2018, p. 322). Esses achados são reforçados por Krause (2020), ao identificar que a mudança de lado de liderança está relacionada à participação ativa, interpretação das circunstâncias com base nos conhecimentos prévios sobre os clientes e sobre o contexto em geral, bem como trabalho autoral colaborativo e autorizado pelos membros envolvidos.

Em um terceiro artigo sobre a temática em discussão, Appelbaum *et al.* (2017c) abordam a necessidade de aderência à organização, para o devido engajamento, sentimento de pertencimento e criação de valor nas F&As. Isso porque o colaborador naturalmente se pergunta como ele se enquadra no novo contexto, principalmente quando faz parte da organização que foi adquirida. Na revisão feita pelos autores, eles reforçam que, “quanto mais engajada a força de trabalho, menos ela resistirá à mudança” (APPELBAUM *et al.*, 2017c, p. 147). As possíveis resistências são multifacetadas e se apresentam como barreiras relacionadas à gestão de pessoas, à estrutura e cultura organizacional, ao ambiente relacionado a clientes, fornecedores e parceiros,

bem como barreiras aos projetos, o que envolve direção, clareza, planejamento, implementação, gestão da incerteza e controle dos resultados. Esses achados remetem à constituição comunicativa da liderança relacional (KRAUSE, 2020) que, por sua vez, favorecem a produção de direção, alinhamento e comprometimento (DAC), conforme abordado por Drath *et al.* (2008).

Por fim, cabe elucidar que o projeto organizacional de uma multinacional, suas estratégias, práticas gerenciais, gestão de pessoas, cultura, e o sistema de controle devem estar adequados a cada ambiente, com o devido valor à transferência e ao aproveitamento de conhecimentos da rede intracorporativa (HEIM; HAN; GHOBADIAN, 2018). O processo de desenvolvimento de uma subsidiária em uma pós-aquisição é afetado, portanto, pela combinação de três principais fatores, sendo eles: a condução pela matriz, a resposta do ambiente local e a consideração às escolhas e experiências da subsidiária, conforme pontuam Heim, Han e Ghobadian (2018). Na análise dos autores, a desatenção a esses fatores leva a desequilíbrios na cocriação de valor, desvalorização de capacidades e perda de pessoal, problemas de relacionamentos entre a subsidiária e a sede, prejuízos na tomada de decisão, baixo desempenho, falta de autonomia dos times, conflitos de interesse, bem como baixa satisfação de clientes e fornecedores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste artigo foi compreender como a emergência da liderança relacional pode contribuir para a integração de conhecimentos em processos de fusão e aquisição (F&A) em organizações intensivas em conhecimento (OICs).

Ao focar os principais problemas de integração nas fusões e aquisições, identificados na revisão da literatura (Figura 1), adotamos a visão interdisciplinar na resolução de problemas, por

meio de análises à bibliografia consultada sobre F&A, organizações intensivas em conhecimento, e liderança. Consideramos que a síntese da constituição comunicativa da liderança relacional apresentada por Krause (2020) e a ontologia DAC (DRATH *et al.*, 2008) oferecem a compreensão de que a emergência da liderança relacional pode contribuir nos processos integrativos de fusões e aquisições em organizações intensivas em conhecimento.

Compreendemos que é preciso promover interações que envolvam os membros envolvidos nas fusões e aquisições, com atenção aos elementos humanos, não humanos e invocações que levem à criação de valor para os clientes e demais públicos das organizações. O contexto de F&A em OICs é particularmente apropriado para que os membros construam conjuntamente as reelaborações necessárias.

Nas interações são estabelecidas as autorizações e as desautorizações necessárias, tendo em vista que, tanto o aproveitamento das experiências quanto a destituição de verdades previamente estabelecidas são inevitáveis em contextos de mudança. O sistema de influências é exercido por meio de protagonistas que ocupam uma posição participativa de destaque e motivam os demais membros e que conseguem superar a interferência de ruídos como a resistência ao novo, a sobreposição de demandas, e a comunicação deficitária.

Os achados reforçam o estudo de Krause (2020), e explicitam a sua aplicabilidade em contextos de fusões e aquisições em OICs. Verificamos que os problemas de gestão, comunicação, estabelecimento de estratégias, gestão do capital estrutural e relacional, bem como os problemas de desalinhamentos pertinentes à cultura e pessoas (figura 1) podem ser intencionalmente examinados pela atenção às interações que constituem a emergência da liderança relacional. Compreendemos a importância do processo coletivo

em F&A, para a produção de direção, alinhamento, comprometimento, e construção de significados por meio da interpretação das circunstâncias internas e externas. Concebemos que os processos grupais de autorização e desautorizações são necessários ao novo contexto de integração; e que as influências mútuas podem atuar positivamente ou negativamente, cabendo identificar os diferentes cenários que emergem das novas circunstâncias.

Tanto o reconhecimento sobre a atuação da liderança individual de alguns membros – eleitos informalmente pelos demais membros – quanto da liderança construída relacionalmente coexistem para a construção de uma nova realidade organizacional, onde os problemas são endereçados e superados coletivamente, visando a integração dos conhecimentos e das realidades das organizações adquiridas e adquirentes.

O artigo oferece contribuições para a literatura correlata e para os profissionais que atuam na fase de integração das fusões e aquisições em OICs. Como limitação do estudo, identificamos que a revisão narrativa oferece uma compreensão inicial sobre a temática, mas que aprofundamentos se fazem necessários por meio de revisão sistemática integrativa nas principais bases indexadoras de periódicos. Outrossim, identificamos a necessidade de verificações empíricas explorando os conceitos abordados. Essas limitações, portanto, configuram-se como oportunidades de pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- APPELBAUM, S. H.; KARELIS, C.; LE HENAFF, A.; McLAUGHLIN, B. *Resistance to change in the case of mergers and acquisitions*. Part 1: industrial and commercial training, v. 49, n. 2, 2017a, p. 87-92. DOI 10.1108/ICT-05-2016-0032
- APPELBAUM, S. H.; KARELIS, C.; LE HENAFF, A.; McLAUGHLIN, B. *Resistance to change in the case of mergers and acquisitions*. Part 2: industrial and commercial training, v. 49, n. 3, 2017b, p. 139-145. DOI 10.1108/ICT-05-2016-0033
- APPELBAUM, S. H.; KARELIS, C.; LE HENAFF, A.; McLAUGHLIN, B. *Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: part 3*. Industrial and Commercial Training, v. 49, n.

3, 2017c, p. 146-150. DOI 10.1108/ICT-05-2016-0034

BARNHART, G. Common critical success factors for integrating mergers and acquisitions. *Journal of Management in Engineering*, v. 3, n. 1, p. 38-46. Reston: ASCE American Society of Civil Engineers, 1987.

BARROS, B. T. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, 2011, p. 121-136.

BRADBURY, H.; LICHTENSTEIN, B. M. B. Relationality in organizational research: exploring the space between. *Organization Science*, v. 11, n. 5, p. 551-564, 2000.

BRUMMANS, B. H. J. M.; HWANG, J. M.; CHEONG, P. H. Mindful authoring through invocation: leaders' constitution of a spiritual organization. *Management Communication Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 346-372, 2013. Doi: 10.1177/0893318913479176.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications, 1996. p. 276-292.

CAMARGO, M. A. D; BARBOSA, F. V. Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, Ead. Fea/USP, v.10, n. 2, p. 17-38, 2003.

CHANMUGAN, R.; SHILL, W. E.; MANN, D. Fusões, aquisições e valor. *HSM Management*, 52, setembro-outubro 2005.

CHREIM, S. The (non)distribution of leadership roles: Considering leadership practices and configurations. *Human Relations*, v. 68, n. 4, 2015, p. 517-543. DOI: 10.1177/0018726714532148

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, v. 26, p. 77-86, 2010.

CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership. *Human Relations*, v. 64, n. 11, p. 1425-1449, 2011.

DACHLER, P.; HOSKING, D-M. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: HOSKING, D. M.; DACHLER, H. P.; GERGEN, K. J. (org.). *Management and Organisation: Relational Perspectives*. Farnham (UK): Ashgate Publishing, 1995.

DRATH, W. H.; McCAULEY, C. D.; PALUS C. J.; VELSOR, E. Van; O'CONNOR, P.M.G.; McGUIRE, J. B. Direction, alignment, commitment: toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, v.19 n. 63. p. 635-653, 2008.

- FAIRHURST, G. T.; UHL-BIEN, M. Organizational discourse analysis (ODA): examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, v. 23, p. 1043-1062, 2012.
- FERREIRA, A. H.; QUADROS, R. Technological innovation in knowledge intensive business services: an analysis of the brazilian context. In: *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*. Proceedings.. abril 1962-1969, 2006.
- FORBES, D. A. An example of the use of systematic reviews to answer an effectiveness question. *Western Journal of Nursing Research*, 2003, v. 25, n. 2, p. 179-192, 2003.
- FREIRE, P. de S. A vida (e as fusões) vem em ondas: os grandes erros a evitar nas F&A. *Revista Amanhã*, p. 26-27, 30 nov. 2008.
- FREIRE, P. de S. Compartilhamento do conhecimento interorganizacional: causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições (F&A). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. *Dissertação de Mestrado*. Florianópolis: UFSC, 2010. 148 p.
- FREIRE, P. de S. *Engenharia da integração do capital intelectual nas organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições*. 354f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2012.
- GRIMPE, C. Successful product development after firm acquisitions: the role of research and development. *Journal of Product Innovation Management*, v. 24, Issue 6, p. 614-628, November 2007.
- GRONN, P. The view from inside leadership. *Human Relations*, v. 68, n. 4, p. 545-560, 2015. DOI: 10.1177/0018726714563811
- HAMRIN, S.; JOHANSSON, C.; JAHN, J. L. S. Communicative leadership Fostering co-worker agency in two Swedish business organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 21, n. 2, p. 213-229, 2016.
- HARDING, D.; HOVIT, S. *Garantindo o sucesso em fusões e aquisições*: quatro decisões chave para a sua próxima negociação. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.
- HEIM, I.; HAN, T.; GHOBADIAN, A. Value co-creation in ICT services company: A case study of a cross-border acquisition. *Journal of East-West Business*, v. 24, n. 4, 2018, p. 319-338, DOI: 10.1080/10669868.2018.1467841
- HOSKING, D. M. Not leaders, not followers: a post modern discourse of leadership processes. In: Shamir, B.; Pillai, R.; Blich, M.; Uhl-Bien, M. (org.). *Follower-centered perspectives on leadership*: A tribute to the memory of James R. Meindl. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006.
- KRAUSE, M. G. *Constituição comunicativa da liderança relacional em equipe de projeto lean*. 2020. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. 190p.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.
- OSPINA, S. M.; UHL-BIEN, M. Mapping the terraIn: Convergence and divergence around relational leadership. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (org.). *Advancing relational leadership research: a dialogue among perspectives*. USA: Information Age Publishing, 2012a.
- OSPINA, S. M.; UHL-BIEN, M. Exploring the competing bases for legitimacy in contemporary leadership studies. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (org.). *Advancing relational leadership research: a dialogue among perspectives*. USA: Information Age Publishing, 2012b.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Integração pré e pós fusões e aquisições no Brasil*. 2008-2009.
- PURANAM, P.; SRIKANTH, K. What they know vs. what they do: how acquirers leverage technology acquisitions. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 8, p. 805-825, 2007.
- RAELIN, J. A. Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, v. 12, n. 2, p. 131-158, 2016.
- SABBAG, P. Y. *Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
- SCHNEIDER, B.; BARBERA, K. M. Introduction: The Oxford Handbook of organizational climate and culture. In: SCHNEIDER, B.; BARBERA, K. M. (org.). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. New York, USA: Oxford University Press, 2014. p. 3-20.
- SCHULER, R.; JACKSON, S. HR Issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, v. 19, n. 3, 2001, p. 239-253.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. *E&G: Economia e Gestão*. Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 25-48, dez. 2004.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, v. 14, p. 207-222, 2003.
- UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, v. 17, p. 654-676, 2006.

# O processo de construção do perfil de competências de gestores de uma instituição pública brasileira

## **Thiago Dias Costa**

Doutor em Psicologia, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.

Graduado em Psicologia, Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), São Carlos, SP, Brasil.

Professor, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/1248194912228326>

E-mail: [thiogodiascosta@gmail.com](mailto:thiogodiascosta@gmail.com)

## **Camila Carvalho Ramos**

Pós-Doutora, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.

Doutorado em Psicologia, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.

Graduado em Psicologia, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.

Professora, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4681656913940932>

E-mail: [camilakrvalho@gmail.com](mailto:camilakrvalho@gmail.com)

## **César Augusto Barth**

Graduado em Psicologia, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS, Brasil.

Doutorando em Teoria e Pesquisa do comportamento, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/2555642778620029>

E-mail: [cesar.barth@gmail.com](mailto:cesar.barth@gmail.com)

## **Valéria Moura Venturella**

Doutor em Teoria da Literatura, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.

Graduado em Pedagogia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.

Analista Tributária, Receita Federal do Brasil (RFB), Uruguaiana, RS, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4717326745514451>

E-mail: [valvent@gmail.com](mailto:valvent@gmail.com)

## **Mara Lucia Monteiro Vieira**

Mestre em Administração Tributária e Fazenda Pública, Universidade de Ensino a Distância (UNED), Espanha.

Graduado em Ciências Econômicas, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

Auditora Fiscal Aposentada da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, Receita Federal do Brasil (RFB), Brasília, DF, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/7332362243981184>

E-mail: [maralumvieira@gmail.com](mailto:maralumvieira@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## RESUMO

O presente estudo se propôs a descrever o processo de construção do perfil de competências gerenciais dos diferentes níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico) de uma instituição pública brasileira de grande porte, compartilhado entre instituição e líderes. Participaram do estudo 68 gestores de diferentes níveis hierárquicos da Instituição. Uma análise documental foi conduzida para preliminarmente determinar competências e respectivas evidências comportamentais, validadas posteriormente por gestores de níveis operacional, tático e estratégico, que participaram de entrevistas para adequá-las às suas realidades. Ao final do estudo foram identificadas 18 competências agrupadas em 3 categorias: pessoas, estratégia e resultado. O processo favoreceu a descrição de um perfil de competências amplo e diversificado, condizente com o contexto atual de atuação dos gestores públicos, adaptado ao nível hierárquico e às características da organização. A partir do estudo e procedimento aqui descritos, as organizações públicas poderão mapear o perfil de competências gerenciais dos seus diferentes níveis hierárquicos, bem como estruturar programas de desenvolvimento gerencial e definição de outras políticas de gestão de pessoas, alinhadas aos dispositivos legais e às características de cada organização.

**Palavras-chave:** Gestor público. Instituição pública. Competências gerenciais. Evidências comportamentais. Mapeamento de competências.

## ***The competency profile construction process of managers in a Brazilian public organization***

### **ABSTRACT**

*This study aimed to describe the process of creation of the profile of managerial competencies at different hierarchical levels (operational, tactical and strategic) of a large Brazilian public institution, shared between organization and leaders. In this study, 68 managers from different hierarchical levels of the Institution participated. A documental analysis was conducted to preliminarily determine competences and respective behavioral evidence, later validated by managers at operational, tactical and strategic levels, who participated in interviews to adapt them to their realities. At the end of the study, 18 competencies were identified, grouped into 3 categories: people, strategy and result. The process favored the description of a broad and diversified competence profile, consistent with the current context of performance of public managers, adapted to the hierarchical level and to the organization's characteristics. From the study and procedure described here, public organizations will be able to map the profile of managerial competences at different hierarchical levels, as well as structure management development programs and define people management policies, in line with the legal provisions and characteristics of the organization.*

**Keywords:** Public manager. Public institution. Managerial competences. Behavioral evidences. Competency mapping.

## ***El proceso de construcción del perfil de competencias de los gerentes de una institución pública brasileña***

### **RESUMEN**

*Este estudio tuvo como objetivo describir el proceso de creación del perfil de competencias gerenciales en diferentes niveles jerárquicos (operativos, tácticos y estratégicos) de una gran institución pública brasileña, compartida entre organización y líderes. En este estudio participaron 68 gerentes de diferentes niveles jerárquicos de la Institución. Se realizó un análisis documental para determinar preliminarmente las competencias y respectivas evidencias, posteriormente validadas por los gerentes a nivel operativo, táctico y estratégico, quienes participaron en entrevistas reales de comportamiento para adecuarlas a sus realidades. Al final del estudio se identificaron 18 competencias, agrupadas en 3 categorías: personas, estrategia y resultado. El proceso favoreció la descripción de un perfil competencial amplio y diversificado, acorde con el contexto actual de actuación de los gestores públicos, adaptado al nivel jerárquico ya las características de la organización. A partir del estudio y procedimiento aquí descrito, las organizaciones públicas podrán mapear el perfil de competencias gerenciales en los diferentes niveles jerárquicos, así como estructurar programas de desarrollo gerencial y definir políticas de gestión de personas, de acuerdo con las disposiciones legales y características de la organización.*

**Palabras clave:** *Gestor público. Institucion publica. Competencias directivas. Evidencia conductual. Mapeo de competencias.*

### **INTRODUÇÃO**

A globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico e a demanda por serviços públicos que atendam melhor as necessidades dos cidadãos, tem exigido um novo perfil de gestor público (CASSOL *et al.*, 2017; SILVA; GONÇALVES; COELHO-JUNIOR, 2018). Diante disso, as organizações passam a demandar dos ocupantes de funções gerenciais um rol de competências extremamente diversificado, envolvendo desde ter iniciativa, criatividade, responsabilidade, até habilidades tipicamente gerenciais, como capacidade empreendedora e liderança, além de habilidades interpessoais (CASSOL *et al.*, 2017).

Em função desse contexto e da instituição de normativos - que impõem a adoção do modelo de gestão por competências (GP) para o desenvolvimento de liderança e para subsidiar processos de recrutamento e seleção para cargos de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 2006; 2019; 2021; TCU, 2013), que a categoria de competências gerenciais tem recebido especial atenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de teóricos, pesquisadores e das próprias organizações (BRANDÃO; 2009; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012; BRANDÃO *et al.*, 2010).

A adoção do modelo de GP, além de favorecer uma gestão de pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento das pessoas (HENKLAIN *et al.*, 2016), também estabelece critérios mais objetivos para mensuração da capacidade profissional e do desempenho individual (CARBONE *et al.*, 2009). Além disso, oferece parâmetros mais técnicos e realistas para subsidiar outras etapas do ciclo de gestão, para além dos limites da capacitação e desenvolvimento de pessoas, como: planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e retribuição por desempenho, promoção e apontamento para cargos de gestão (CARBONE *et al.*, 2009).

Sua implantação no contexto público, remete à tentativa de modernizar e tornar mais flexível e empreendedor o atual modelo de gestão, bem como promover um serviço público de melhor qualidade (SILVA; MELLO; TORRES, 2013). Trata-se de uma forma de promover melhorias na gestão pública com valores relacionados à produtividade, orientação aos resultados e descentralização de funções, com foco na eficiência e competitividade (SILVA; MELLO; TORRES, 2013).

De acordo com Cassundé, Barbosa e Souza (2017), as lideranças são os principais impulsionadores desse processo de modernização e transformação da Administração Pública. Dessa forma, identificar as competências necessárias aos gestores da instituição passa a ser essencial para a realização da estratégia formulada e a produção de valor público, que representa o atendimento às demandas da sociedade por serviços governamentais bem como, para alavancar o potencial de servidores, a melhoria de processos de trabalho e a qualidade dos serviços entregues aos cidadãos (COTRIM-FILHO; FARIAS, 2013).

Diante da relevância das competências gerenciais para as organizações (BRANDÃO, 2009), a necessidade de uma administração gerencial para o serviço público adaptada às características desse contexto de atuação e os esforços recentes do governo nesse sentido (BRASIL, 2021), o presente estudo se propôs a descrever o processo de construção, compartilhado entre instituição e líderes, do perfil de competências gerenciais dos diferentes níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico) de uma instituição pública brasileira de grande porte.

O estudo apresenta uma experiência prática de mapeamento de competências gerenciais na administração pública, aplicando uma metodologia condizente com o referencial teórico que considera a competência como comportamento emitido por profissionais no ambiente de trabalho, passível de observação e mensuração. O estudo foi realizado nas seguintes etapas: análise documental, aplicação de entrevistas e validação semântica. O processo foi realizado com envolvimento direto de representantes de cada nível gerencial na validação das competências e respectivas evidências comportamentais.

A partir do estudo e procedimento aqui descritos, outras organizações públicas poderão: 1) Mapear o perfil de competências gerenciais em diferentes níveis hierárquicos, de maneira alinhada com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP); 2) Estruturar programas de desenvolvimento gerencial e 3) Definir outras políticas de gestão de pessoas, alinhadas aos dispositivos legais e às características de cada organização.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A GP tem sido implantada por organizações com o intuito de planejar, captar, desenvolver e avaliar – nos seus diferentes níveis – as competências necessárias para a obtenção das metas organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2012; CARBONE *et al.*, 2009).

O conceito que dá suporte ao modelo tem sido abordado na literatura de diferentes formas e por meio de categorias distintas (BRANDÃO, 2009; DURAND, 2000; RAMOS *et al.*, 2016). Quanto à definição, na legislação brasileira (BRASIL, 2006; 2021), competência é descrita enquanto uma combinação sinérgica de três elementos: conhecimento, habilidade e atitude (CHA). De acordo com essa definição, o elemento conhecimento seria composto pelas informações reconhecidas e integradas pelas pessoas que repercutem sobre seu julgamento ou comportamento. A habilidade seria a aplicação produtiva deste conhecimento, ou seja, a capacidade do indivíduo de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação. Por fim, a atitude, envolveria aspectos sociais e afetivos envolvidos com o trabalho. Este conceito está relacionado ao sentimento ou predisposição da pessoa, que direciona sua conduta com relação aos outros ou ao trabalho (DURAND, 2000).

A competência passa a ser compreendida não só como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à realização de uma atividade, mas também, como comportamentos adotados no ambiente de trabalho e suas realizações (BRANDÃO, 2009).

No presente estudo, competência é definida enquanto comportamento emitido por profissionais no ambiente de trabalho passível de observação e mensuração, nesse contexto, por gestores e pares (RAMOS *et al.*, 2016). Portanto, competência passa a ser vista como a própria interação entre aquilo que o indivíduo faz e os eventos antecedentes e consequentes a isso no ambiente de trabalho (BOTOMÉ, 2013; SKINNER, 1969).

Quanto à categorização, as competências podem ser divididas em individuais, quando relacionadas às pessoas, ou organizacionais, quando relacionadas a características ou capacidades da organização como um todo, ou de suas unidades/setores (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE, *et al.*, 2009). As competências individuais podem se subdividir em técnicas e gerenciais. As técnicas dizem respeito a um conjunto de competências dominadas por um grupo de especialistas, e as gerenciais representariam os comportamentos esperados daqueles que exercem ou ocupam cargos de gestão (COCKERILL, 1994).

Em função da influência que exercem sobre o desempenho de equipes de trabalho e, conseqüentemente, sobre os resultados da organização, a categoria de competências gerenciais tem recebido especial atenção da OCDE, de pesquisadores e das próprias organizações (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012; BRANDÃO *et al.*, 2010; GERSON, 2020; OECD, 2019).

### COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Diante das reformas na administração pública brasileira, marcada pela descentralização e intersetorialidade, tornando-a mais flexível, inovadora, participativa e comprometida com os resultados organizacionais, cria-se um contexto diferente para a atuação do gestor público e para o exercício da liderança (SILVA; GONÇALVES; COELHO-JUNIOR, 2018).

Esse contexto de mudanças tem exigido um novo perfil para o gestor público com competências extremamente diversificadas, mas fundamentais para a atuação em tal função (GUPTA; CHOPRA; KAKANI, 2017). Diferentes autores buscaram definir este novo perfil. No entanto, vale ressaltar que, além de não haver consenso com relação ao perfil necessário aos gestores públicos, também não há consenso, a respeito da própria definição desta categoria de competências (FREITAS; ODELIUS, 2019; GUPTA; CHOPRA; KAKANI, 2017).

Alguns autores consideram a competência gerencial como um patamar mais elevado da competência individual (BOYATZIS, 1982; PARRY, 1996; RUAS, 2001; DUTRA, 2009). Para Boyatzis (1982) competência gerencial é um conjunto de características e traços pessoais que fundamentariam o desempenho efetivo e/ou superior. Esse desempenho superior estaria relacionado à inteligência e à personalidade da pessoa e estariam respaldados pelos comportamentos passíveis de observação. Seguindo essa linha, Chouhan e Srivastava (2014), Freitas e Odelius (2018, 2019) descrevem as competências gerenciais enquanto comportamentos observáveis emitidos por profissionais ocupantes de cargos de liderança, sustentados por características pessoais qualificadas, em determinado contexto.

A proposta de Parry (1996) apresenta avanços em relação ao modelo apresentado por Boyatzis (1982). Segundo o qual, o conjunto de fatores que compõe a competência gerencial deve ser mensurado por critérios claros e objetivos e não deve ser rígido, uma vez que deve ser adaptado à cada organização.

Para Ruas (2001), competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em prática os conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência), atingindo ou mesmo superando os resultados esperados pela organização. O desenvolvimento dessa categoria de competências e, portanto, o seu resultado visível, é percebido a partir dos comportamentos e da utilização de recursos que resultam em serviços ou produtos de qualidade. Seguindo a direção apontada por Ruas (2001) e Dutra (2009), essa categoria de competência consiste no conjunto de qualificações que permite que o indivíduo tenha uma performance superior no trabalho.

Boog e Boog (2002) relacionam essa categoria de competências aos responsáveis pela gestão, atividade, segundo eles, primordial para direcionar todas as demais. Por este motivo, essa categoria tem recebido especial atenção, pelo fato de os gestores serem elementos impulsionadores para a concretização da estratégia e da visão da organização.

Realizar a definição, descrição e mensuração objetiva e universal dessa categoria de competência é uma tarefa complexa em um contexto impreciso e diversificado de atuação (FERREIRA, 2011; SEATE; POOE; CHINOMONA, 2016). Esse contexto quer habilidades e atitudes subjetivas e refinadas, já que grande parte da sua atuação profissional envolve relações interpessoais, ações de liderança e o relacionamento com grupos de trabalho.

Estudos têm sido desenvolvidos no intuito de descrever o perfil de competências necessário para o gestor público brasileiro. Boog e Boog (2002) destacaram competências como: a capacidade de ser agente de mudança, característica que requer certo grau de iniciativa e criatividade; a disposição em motivar e liderar os demais; o saber comunicar e conduzir o trabalho em equipe; além de planejar e organizar, mantendo foco em resultados.

O modelo descrito por Cripe e Mansfield (2003) envolve três conjuntos de competências: competências de relacionamento com pessoas; competências relacionadas com negócios e competências de autogestão. Nesse modelo, os autores também dividem as competências em três blocos: competências de negócios (seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, ambiente político e social relacionados aos negócios); competências técnicas (específicas para certa operação, ocupação ou atividade - produção, comercialização, produtos, finanças) e competências sociais (competências para interagir com as pessoas, comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade, cultura, trabalho em equipes).

O modelo de Quinn *et al.* (2015), considera quatro papéis para o gestor: de mentor e facilitador; de monitor e coordenador; de diretor e produtor e de negociador e inovador. Papéis, esses, que se subdividem, cada um, em cinco competências (QUINN *et al.*, 2015). Aperfeiçoando o modelo proposto por Quinn *et al.* (2015), Freitas e Odelsius (2019) propuseram, recentemente, um modelo de competências gerenciais aplicado ao contexto público que acrescenta às quatro dimensões de Quinn *et al.* (2015), uma dimensão denominada de interesse público.

Para Oderich (2005), podemos elencar nove principais atributos para atuar em cargos gerenciais: visão sistêmica e estratégica; domínio pessoal; capacidade de trabalhar em equipe; habilidades humanas e interculturais; criatividade; flexibilidade; capacidade de inovação; comportamento ético e capacidade de aprender, educar e liderar.

Brandão *et al.* (2010) desenvolveram uma escala para identificar competências relevantes ao desempenho de gestores de um banco, bem como verificar em que medida tais gestores expressam essas competências no trabalho. Os resultados indicaram 31 competências gerenciais, agrupadas em seis fatores: estratégia e operações, resultado econômico, clientes, comportamento organizacional, processos internos e sociedade.

Em um estudo descritivo, Buzatto, Valadão-Júnior e Lopes (2013) buscaram analisar como se traduziam, na prática, as competências do gestor público. Para tanto, elaboraram um questionário com 30 competências, as quais foram avaliadas segundo três indicadores: importância das competências no contexto de trabalho do gestor público, intensidade de uso da competência e domínio em relação à competência. A lista de competências incluía desde competências técnicas, gerenciais, interpessoais, a competências políticas. No que diz respeito ao fator grau de importância da competência, 29 das 30 competências foram avaliadas como muito importante e uma como importante. As competências com maior frequência foram: comprometimento, ouvir e ética. As competências com menor domínio entre os respondentes foram: competência política, resolver problemas e cidadania e democracia.

Pereira e Silva (2011) realizaram uma pesquisa cujo objetivo foi investigar a percepção de um grupo de gestores de três instituições federais de educação (IFE) acerca das competências gerenciais necessárias à atuação de servidores técnicos administrativos em atividades de gestão. Como resultado, foram mapeados quatro grupos de competências gerenciais: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

Os autores afirmaram que os resultados da pesquisa podem auxiliar na discussão acerca do desenvolvimento de competências requeridas, assim como, no estabelecimento de políticas de desenvolvimento nesse tipo de instituição e de público.

Souza e Cassundé (2016) conduziram um estudo com o objetivo de diagnosticar as competências de gestores de três órgãos do poder judiciário brasileiro, sob dois aspectos: importância e domínio das competências. Todas as 27 competências disponibilizadas para análise dos gestores foram avaliadas com nível de importância alto. As competências avaliadas como mais importantes e com maior domínio por parte dos gestores tinham relação com: o senso de comprometimento dos gestores com os objetivos da instituição, o atendimento de qualidade ao usuário da justiça e competências decorrentes da Constituição Federal.

De maneira não restrita ao contexto público, Freitas e Odelius (2018) realizaram uma revisão da literatura sobre competências gerenciais com o objetivo de identificar as classificações mais citadas em estudos empíricos entre os anos de 2005 e 2015. Como resultado, os autores concluíram que, entre os 46 artigos analisados, o modelo mais citado foi o de Quinn (1988) e que, levando em consideração os 34 artigos que não usaram esse modelo, as competências mais citadas foram: orientação para resultados; habilidade com pessoas e equipes; liderança; coordenação e motivação; habilidade com mudanças; comunicação; planejamento; gestão do conhecimento; organização e controle; atitudes de valores e conhecimentos e habilidade técnicas da área, sendo essas duas últimas categorias alvos de críticas e questionamentos.

Como pode ser visto, há uma diversidade de concepções e definições quanto ao perfil de competências que gestores públicos deverão ter, ora focando nos processos, ora focando nas pessoas, bem como no contexto intra e extraorganizacional.

No âmbito da PNDP, reformulada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, o Governo Federal Brasileiro editou a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021 (IN nº 21/21), a qual descreve, em seu Anexo II, o perfil de competências de liderança de um setor público de alto desempenho.

De acordo com a IN nº 21/21, competências de liderança seriam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública e estariam subdivididas em: pessoas (autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, coordenação e colaboração em rede); resultado (geração de valor para o usuário, gestão para resultados, gestão de crises) e estratégia (visão de futuro, inovação e mudança e comunicação estratégica).

Em que pese a representação do perfil diversificado da liderança proposto na alteração recente da PNDP, conforme apontado na literatura e condizente com o ambiente complexo e dinâmico que envolve a atuação do gestor público brasileiro, a referida IN não descreve, com clareza e objetividade, que comportamentos, passíveis de observação, deverão ser emitidos por esses profissionais (BOYATZIS, 1982; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; FREITAS; ODELIUS, 2018, 2019).

As competências de liderança introduzidas pela IN nº 21/21, “possuem caráter referencial e norteador na elaboração dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas - PDP pelos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), sendo facultativo ao órgão ou entidade a sua utilização”, o que denota a flexibilidade necessária para que sejam adaptadas às características de cada organização pública, conforme apontado por Parry (1996) e Ruas (2001).

No que tange ao estudo em tela, foram consideradas as competências de liderança introduzidas pela IN nº 21/21, cuja publicação ocorreu ao longo do processo de mapeamento. A incorporação ocorreu com as adequações e ajustes necessários e considerando as características da organização pública objeto do estudo.

## METODOLOGIA

### ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para descrever o processo de construção, compartilhado entre instituição e líderes, do perfil de competências gerenciais dos diferentes níveis hierárquicos da instituição, optou-se pela realização de uma pesquisa do tipo estudo de caso descritiva e exploratória. Exploratória, devido à natureza investigatória e de sondagem, além da ênfase em um tema cujas pesquisas são reduzidas. Já a pesquisa descritiva justifica-se por descrever as características de determinada população com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis (VERGARA, 2011). A coleta de dados compreende um estudo de caso, pois privilegia um caso particular para análise do fenômeno em questão, à um órgão público brasileiro de grande porte e complexidade (VERGARA, 2011).

### POPULAÇÃO E AMOSTRA

Participaram do presente estudo 68 gestores representantes de nove agrupamentos de cargos gerenciais da instituição, classificados nos níveis estratégico, tático e operacional, lotados em unidades centrais e em outras 10 regiões de atuação do órgão. A tabela 1 descreve o número de entrevistados por nível gerencial.

Tabela 1 – Participantes por nível gerencial

Cargo	Nível Hierárquico	Número
Nível 1	Estratégico	2
Nível 2	Estratégico	5
Nível 3	Estratégico	6
Nível 4	Estratégico	10
Nível 5	Tático	9
Nível 6	Tático	12
Nível 7	Tático	2
Nível 8	Operacional	12
Nível 9	Operacional	10

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a seleção dos participantes, os ocupantes dos níveis estratégicos indicaram os gestores dos níveis táticos e operacionais. Os participantes foram indicados por seus superiores por serem detentores de amplo conhecimento nas atividades da unidade e terem experiência em gestão.

Os gestores ocupantes de função em nível estratégico tinham sua atuação focada na organização como um todo no nível nacional ou regional, ou ainda na gestão dos macroprocessos institucionais em nível nacional. No nível tático, os gestores direcionavam suas ações para as unidades ou processos, separadamente; e os gestores operacionais direcionavam suas ações para equipes ou unidades locais operacionais.

### INSTITUIÇÃO PARTICIPANTE

O estudo foi conduzido em uma instituição pública da administração pública federal, composta por unidades centrais e cerca de 400 unidades descentralizadas, distribuídas por todo o território nacional e agrupadas em 10 regiões administrativas. Trata-se de um órgão específico, singular, exercendo funções essenciais para que o Estado possa cumprir seus objetivos.

### PROCEDIMENTO

O presente estudo foi dividido em três fases: análise documental, entrevistas remotas com gestores dos diferentes níveis hierárquicos da instituição e validação semântica.

### ANÁLISE DOCUMENTAL

Antes da condução das entrevistas com os gestores, foi realizada, pelos pesquisadores, a etapa de análise documental, com o objetivo de identificar categorias e descrever objetivamente os documentos, possibilitando, assim, a inferência sobre competências relevantes para cada nível gerencial em consonância com o novo ciclo de planejamento estratégico e com as tendências internacionais observadas nas competências gerenciais para o setor público.

Brandão (2009) sugere cinco técnicas para identificar competências: análise documental, entrevistas, grupo focal, questionários e observação. A análise documental de materiais considerados relevantes pela instituição permite inicialmente propor competências possivelmente pertinentes. A análise documental pode ser cotejada por meio de entrevistas com colaboradores, visando validação ou aperfeiçoamento do rol e da redação das competências propostas.

Essa fase teve como base os documentos da instituição, entre eles, o último inventário de competências, o mapa e documentos de construção do novo plano estratégico. Também foram pesquisados estudos recentes orientadores da liderança no setor público produzidos pela OCDE (OCDE, 2019; GERSON, 2020) e pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020), além dos normativos da PNDP.

Para inferir as competências, era analisado cada trecho do documento institucional, observando o verbo que estava descrevendo a ação. Neste momento, era analisado o que o gestor deveria ser capaz de fazer para realizar aquela atribuição descrita. Para transformá-lo em competência, ao verbo era acrescentado um critério de qualidade e uma condição para a realização da ação (BRANDÃO, 2012; CARBONE *et al.* 2009). Assim, as competências gerenciais foram descritas na forma de comportamentos passíveis de observação. Nesta fase, os pesquisadores constataram que as competências poderiam ter diferentes manifestações a depender do nível gerencial em que fossem exercidas, posto que a complexidade e âmbito de atuação eram distintos. Assim, foram descritas, inicialmente, pelo menos três evidências comportamentais para cada competência em função do respectivo nível gerencial, classificado em estratégico, tático e operacional.

Portanto, a análise documental serviu de base para a construção do conjunto de competências apresentado, aos gestores, na segunda fase do estudo, que resultou na elaboração das listas de competências gerenciais e evidências comportamentais, adaptadas à cada nível hierárquico.

## ENTREVISTA COM OS GESTORES DOS NOVE NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA INSTITUIÇÃO

A segunda fase do estudo envolveu a realização de entrevistas com representantes dos nove níveis hierárquicos da instituição e ocorreu entre os meses de outubro de 2020 e março de 2021 com duração média de duas horas cada.

Os participantes tiveram acesso prévio à lista de competências resultantes da análise documental e a um vídeo explicativo sobre como descrever competências. Com isso, puderam avaliar as proposições com antecedência e preparar suas contribuições para as entrevistas.

Portanto, as competências e suas evidências comportamentais, foram apresentadas aos gestores antes e durante as entrevistas, para que fossem analisadas e validadas. A validação consistiu na confirmação, por parte dos gestores, de que as competências apresentadas eram importantes para a atuação no nível hierárquico que estava representando. Caso fosse necessário, eram incluídas, modificadas e/ou excluídas competências e/ou evidências comportamentais do mapa de competências do nível hierárquico.

No início dos encontros, realizados de forma remota, houve uma breve retomada dos objetivos do projeto e uma explanação do procedimento a ser adotado. A validação foi conduzida conforme o método Delphi<sup>1</sup> em que o grupo avaliava as propostas e sugeria adaptações. As modificações, depois de incorporadas ao material, eram apresentadas ao próximo grupo de gestores entrevistados, o que resultou na elaboração de uma resposta coletiva (OSBORNE *et al.*, 2003), fruto de um processo cumulativo de modificações e ajustes. Assim, o material resultante das entrevistas, representaria, de fato, o perfil de competências de cada nível hierárquico da instituição, na opinião dos seus diferentes representantes.

1 O método Delphi consiste na consulta a um painel de especialistas no tema investigado, com o objetivo de obter informações qualitativas que permitam uma melhor compreensão do fenômeno e orientem a tomada de decisões (Osborne *et al.*, 2003).

## VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

Após a realização das entrevistas com os gestores dos níveis tático e operacional foi editada a IN nº 21/21 que definiu o conjunto referencial de competências de liderança para o setor público, distribuídas nas dimensões pessoas, estratégia e resultado. Por este motivo, nova análise documental foi realizada com revisão da classificação, identificação e descrição das competências gerenciais. Após a nova análise foi produzida nova lista de competências gerenciais para o nível estratégico, a qual foi submetida à avaliação dos gestores desse nível hierárquico. Como resultado final, foram validadas 13 competências gerenciais para o nível estratégico, já considerando as nove competências essenciais de liderança propostas pela IN nº 21/21. As evidências comportamentais das competências validadas foram revistas com base na discussão com os gestores.

A equipe procedeu a validação semântica após a consolidação de todas as entrevistas. O resultado final foi submetido, por meio de questionários, a todos os gestores entrevistados.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultado da análise documental realizada na fase inicial do estudo foram identificadas 19 competências relevantes ao desempenho dos gestores dos nove níveis hierárquicos da instituição. A Tabela 2 apresenta as competências, extraídas dos documentos institucionais, para cada nível hierárquico.

Do perfil operacional, para o tático e estratégico, foram acrescentadas as competências publicidade, representação, orientação estratégica, visão sistêmica, gestão da inovação, condução de mudanças, negociação e articulação. A competência organização do trabalho foi apresentada aos gestores do nível tático e operacional, no entanto, retirada do rol de competências dos gestores do nível estratégico. Gestão de equipes virtuais foi indicada inicialmente apenas para os grupos de gestores de nível 5 e 9, de natureza operacional, tratando-se de uma competência emergente que passou a ser muito crítica com a intensificação do trabalho remoto após a pandemia da Covid 19.

Gestão de projetos validada para os níveis 5 e 3, de natureza tática e estratégica. Visão estratégica foi direcionada aos gestores de nível estratégico. As competências Gestão com foco em resultado, Liderança de Equipes, Gerenciamento de Talentos, Oferecer Devolutiva (feedback) e Flexibilidade foram comuns aos nove níveis hierárquicos.

Tabela 2 – Competências, resultantes da análise documental, para cada nível hierárquico da instituição

Nível Hierárquico	Operacional		Tático			Estratégico			
	Nível 9	Nível 8	Nível 7	Nível 6	Nível 5	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 1
Competências Gerenciais									
Publicidade			x	x		X		x	x
Representação			x	x		X	x	x	x
Orientação estratégica			x	x	x	X	x	x	x
Planejamento	x	X	x		x	X	x	x	x
Organização do trabalho	x	X	x		x				
Visão sistêmica				x	x	X	x	x	x
Delegação de tarefas	x	X	x	x	x	X	x		
Gestão com Foco em Resultado	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Liderança de Equipes	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Gerenciamento de Talentos	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Oferecer Devolutiva (feedback)	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Flexibilidade	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Gestão da Inovação			x	x	x	X	x	x	x
Condução de Mudanças			x	x		X	x	x	x
Negociação			x	x		X	x	x	x
Articulação				x	x	X	x	x	x
Gestão de equipes virtuais	x				x				
Visão estratégica						X	x	x	x
Gestão de projetos					x		x		

Fonte: Elaborada pelos autores.

As 19 competências gerenciais listadas na tabela 2 foram avaliadas, discutidas, modificadas e validadas na fase de entrevistas. Nesse processo, algumas competências foram suprimidas, outras foram acrescentadas e todas passaram por ajustes considerados necessários pelos gestores para que refletissem suas práticas de liderança. A tabela 3 resume as principais modificações resultantes das Fases 2 e 3 do estudo.

Tabela 3 – Resumo das principais modificações propostas pelos gestores durante a fase de entrevistas

<b>Competências Gerenciais resultantes da Fase 1</b>	<b>Competências Gerenciais resultantes da Fase 2</b>
Publicidade	Comunicação Estratégica
Representação	Representação
Orientação estratégica	Orientação estratégica
Planejamento	Planejamento
Organização do trabalho	Organização do trabalho
Visão sistêmica	Visão sistêmica
Delegação de tarefas	Delegação de atividades
Gestão com foco em resultado	Gestão para resultados
Liderança de equipes	Engajamento de pessoas e equipes
Gerenciamento de talentos	Gerenciamento de Talentos
Oferecer devolutiva (feedback)	Oferecer devolutiva (feedback)
Flexibilidade	Flexibilidade
Gestão da inovação	Inovação e mudança
Condução de mudanças	
Negociação	Negociação
Articulação	Articulação
Gestão de equipes virtuais	Gestão de equipes virtuais
Visão estratégica	Visão de futuro
Gestão de projetos	Gestão de projetos

Fonte: Elaborada pelo autores.

Conforme apresentado na tabela 3, após as entrevistas, foram suprimidas as competências: Planejamento, Organização do trabalho, Visão sistêmica, Gerenciamento de talentos, Articulação e Gestão de projetos. A supressão ocorreu seja em função da fusão em outras competências com evidências comportamentais muito semelhantes, seja em substituição por competência similar por ocasião da análise documental realizada a partir da edição da IN nº 21/21. A competência de Visão sistêmica deixou de ser considerada no rol de competências gerenciais com a edição da IN nº 21/21 que propôs esta competência como essencial para todos os servidores públicos. Foram mantidas, com modificações em seus títulos e/ou descrições, as competências: Delegação de tarefas, cujo nome foi alterado para Delegação de atividades por sugestão dos gestores.

Com a edição da INº 21/21 foram ajustadas as denominações e revistas as evidências comportamentais das seguintes competências: Gestão com foco em resultados, alterada para Gestão para Resultados; Liderança de equipes, foi atualizada para Engajamento de Pessoas e Equipes, com o propósito de incorporar o componente engajamento de pessoas, um dos novos objetivos estratégicos institucionais do novo ciclo de planejamento; as competências Gestão da Inovação e Condução de Mudanças foram fundidas na competência Inovação e Mudanças; Visão estratégica foi modificada para Visão de futuro, Publicidade passou a ser intitulada Comunicação Estratégica. Foram mantidas as competências que constavam da Fase 1 do estudo: Oferecer devolutiva (*feedback*) e Flexibilidade.

Além das modificações, já citadas, algumas incorporações foram feitas ao longo do processo de entrevistas e de validação, foram elas: introdução da competência Resiliência, não extraída da análise documental, mas proposta pelo primeiro grupo de gestores estratégicos e validada pelos demais; as competências Planejamento e Gestão de Projetos foram fundidas com a Orientação Estratégica; as competências Negociação e Articulação foram fundidas como Negociação; Gestão de Talentos foi fundida com Engajamento de Pessoas e Equipes, e houve sugestões de ajustes nas descrições da maior parte das competências com relação à versão resultante da análise documental.

Como resultado das fases de entrevistas e validação semântica, foram identificadas 18 competências relevantes ao desempenho de gestores dos nove níveis hierárquicos da instituição, distribuídas em três categorias: pessoas (7 competências), estratégia (6 competências) e resultado (5 competências), conforme apresentado na tabela 4.

Tabela 4 – Competências gerenciais validadas pelos gestores dos nove níveis hierárquicos da instituição

Nível Hierárquico		Operacional		Tático			Estratégico			
		Nível 9	Nível 8	Nível 7	Nível 6	Nível 5	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 1
Pessoas	Resiliência	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Engajamento de pessoas e equipes	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Coordenação e colaboração em rede	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Oferecer Devolutiva	x	x	x	x	x				
	Negociação	x	x	x	x	x				
	Gestão de Conflitos	x	x	x	x	x				
Estratégia	Flexibilidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Inovação e mudança	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Comunicação estratégica	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Visão de futuro						x	x	x	x
	Representação	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Orientação estratégica	x	x	x	x	x				
Resultado	Geração de valor para a sociedade						x	x	x	x
	Gestão de crises						x	x	x	x
	Gestão para resultados	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Deleção de atividades	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Gestão de equipes virtuais	x	x	x	x	x				

Fonte: Elaborada pelos autores.

As competências Visão de futuro, Geração de valor para a sociedade e Gestão de crises foram validadas somente para o nível estratégico de gestão. Por sua vez, as competências oferecer devolutiva, Negociação, Gestão de conflitos, Orientação Estratégica e Gestão de equipes virtuais foram validadas somente para os níveis operacional e/ou tático. Por outro lado, todos os níveis hierárquicos validaram as competências Resiliência, Autoconhecimento e Desenvolvimento pessoal, Engajamento de Pessoas e Equipes, Coordenação e Colaboração em Rede, Flexibilidade, Inovação e Mudança, Comunicação Estratégica, Representação, Flexibilidade, Inovação e mudança, Gestão para Resultados e Delegação de Atividades.

Além da sugestão de modificações nos títulos e descrições das competências, os gestores poderiam, na fase de entrevistas, sugerir inclusões, exclusões e/ou modificações nas evidências comportamentais, ou seja, nos comportamentos mais simples integrantes de cada competência gerencial descrita. Mesmo que a competência fosse a mesma, poderia haver variações nas evidências comportamentais apresentadas para os níveis gerenciais distintos (Tabela 5).

A Tabela 5 apresenta exemplos de evidências comportamentais descritas para as competências validadas pelos gestores dos diferentes níveis hierárquicos do órgão em questão.

Tabela 5 – Exemplos de evidências comportamentais descritas para as competências validadas pelos gestores nas três categorias (pessoas, estratégia e resultado)

Competência	Evidências: níveis tático e operacional	Evidências: nível estratégico
<b>PESSOAS</b> Coordenação e colaboração em rede: Atuar de forma colaborativa e proativa junto aos atores essenciais ao alcance dos objetivos estratégicos da organização, buscando agendas de interesse comum e promovendo o fortalecimento das relações institucionais.	Identifica atores internos e externos que possam contribuir para o alcance das metas e objetivos da equipe e da instituição.	Identifica atores internos e externos que possam contribuir para o alcance das metas e objetivos da equipe e da instituição.
	Propõe parcerias e articulações baseadas na capacidade de cada ator para o desenvolvimento da rede.	Atua em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.
	Estabelece canais de comunicação fluídos contínuos com atores da rede, mesmo após a conclusão de projetos comuns.	Estabelece canais de comunicação fluídos contínuos com atores da rede, mesmo após a conclusão de projetos comuns.
	Mantém a articulação com a rede por meio de entregas, expectativas e cronogramas construídos em parceria com todos os atores envolvidos.	
Competência	Evidências: níveis tático e operacional	Evidências: nível estratégico
<b>ESTRATÉGIA</b> Flexibilidade: Respeitar e avaliar opiniões, ideias e pensamentos divergentes, mostrando-se aberto à reavaliação de projetos, soluções e estratégias, adaptando-se a novos cenários.	Adapta-se continuamente a novas circunstâncias e novos contextos de trabalho.	Adapta-se às mudanças e a novos contextos de trabalho, com abertura para rever estratégias, projetos e soluções para o sucesso da instituição.
	Comunica suas ideias e opiniões de forma respeitosa, em tom de voz amigável.	Considera diferentes opiniões e pontos de vista antes de tomar decisões.
	Busca o acordo de ideias, com equilíbrio e moderação, considerando a interação e a interdependência entre processos de trabalho, setores e unidades.	Busca o acordo de ideias, com equilíbrio e moderação, considerando a interação e a interdependência entre processos de trabalho, setores e unidades.
	Expressa a compreensão das opiniões dos colegas a partir do ponto de vista dos mesmos.	
	Discorda de ideias de modo amigável e respeitando a individualidade dos demais.	
	Reavalia suas posições diante de novos fatos e argumentos.	Reavalia suas posições diante de novos fatos e argumentos.
	Promove um ambiente permanente de diálogo.	Promove um ambiente permanente de diálogo.
Mostra-se receptivo a novos projetos, ideias e conceitos.	Mostra-se aberto a novos desafios e novas formas de exercer sua liderança.	
Competência	Evidências: níveis tático e operacional	Evidências: nível estratégico
<b>RESULTADO</b> Gestão para Resultados: Gerir resultados de pessoas e equipes com base em desempenho, metas e produtividade, atuando com assertividade no monitoramento de projetos e ações.	Cria indicadores de desempenho para sua equipe e/ou para sua área de atuação, de acordo com sua necessidade e perfil, alinhados aos indicadores institucionais.	Orienta as decisões e ações para os resultados esperados da instituição.
	Utiliza ferramentas informatizadas de monitoramento ou observação direta para avaliar a produtividade do trabalho e a adequação das ações e soluções.	Monitora o desempenho e resultados com foco nos objetivos institucionais.
	Toma decisões baseando-se em indicadores de desempenho.	Considera o contexto interno e o externo no estabelecimento de metas, indicadores e resultados esperados.
	Avalia a continuidade de ações e projetos com base na contribuição das entregas para os resultados institucionais.	Avalia a continuidade de ações e projetos com base na contribuição das entregas para os resultados institucionais.
	Identifica indicadores pertinentes a suas atividades e resultados.	

Fonte: Elaborada pelos autores.

A consolidação final do quadro de competências, descrições e evidências comportamentais resultou da aplicação das etapas da metodologia aqui apresentada, com a utilização de técnicas de mapeamento de competências e adaptação às orientações normativas da PNDP, envolvendo gestores dos diversos níveis e adequando a linguagem das competências à realidade organizacional.

O resultado disso foi um perfil, validado e construído pelos gestores dos diferentes níveis hierárquicos da instituição, amplo e diversificado, abordando competências voltadas às pessoas, estratégia e resultado, conforme já descrito na literatura (CASSOL et al., 2017) e previsto na PNDP. Esse perfil diversificado tem sido defendido por estudiosos da área (FERREIRA, 2011; SEATE; POOE; CHINOMONA, 2016), em função da complexidade, responsabilidade e influência que gestores públicos e, suas competências, exercem sobre as pessoas e resultados organizacionais. Esse perfil exigiria habilidades e atitudes refinadas, já que grande parte da sua atuação profissional envolve relações interpessoais, ações de liderança e o relacionamento com grupos de trabalho, somada à um contexto impreciso e diversificado de atuação.

O perfil validado pelos gestores está alinhado com o perfil de competências descrito por Boog e Boog (2002), o qual destaca como competências relevantes para a atuação do gestor público brasileiro: a capacidade de ser agente de mudança, característica que requer certo grau de iniciativa e criatividade; a disposição em motivar e liderar os demais; o saber comunicar e conduzir o trabalho em equipe; além de planejar e organizar, mantendo foco em resultados.

De acordo com Gramigna (2002), para que o gestor alcance os seus objetivos profissionais, ele deve possuir um conjunto de competências que lhe permita tomar decisões assertivas, objetivando gerir de maneira eficaz os recursos e pessoas disponíveis.

É nesse contexto que competências ganham importância em detrimento da qualificação (medida diretamente como função da escolaridade ou de itens no currículo), em especial as competências gerenciais, em função da considerável influência que os gestores exercem sobre o desempenho de equipes de trabalho e, conseqüentemente, sobre os resultados organizacionais.

Ao propor a construção de um perfil gerencial, de forma compartilhada e participativa, incluindo, instituição e gestores, dos diferentes níveis hierárquicos, o trabalho permitiu o desenvolvimento de um perfil flexível de gestão, adaptado às características da própria organização pública (PARRY, 1996; RUAS, 2001). E, ao especificar as evidências comportamentais, ou seja, comportamentos mais simples que integrariam cada competência mapeada, que fossem passíveis de observação por outros gestores e pares, atendiam-se aspectos já descritos na literatura, segundo os quais competências gerenciais seriam comportamentos observáveis emitidos por profissionais ocupantes de cargos de liderança em determinado contexto (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; FREITAS; ODELIUS, 2018, 2019). Segundo Parry (1996), o conjunto de fatores que compõe a competência gerencial deve ser mensurado por critérios claros e objetivos e não deve ser rígido, uma vez que deve ser adaptado à cada organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a descrever o processo de construção, compartilhado entre instituição e líderes, do perfil de competências gerenciais dos diferentes níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico) de uma instituição pública brasileira de grande porte. O papel e perfil do gestor público merecem destaque e foram alvo do presente estudo, em função do seu impacto no funcionamento, nos resultados e no desenvolvimento das organizações.

O contexto de incertezas e complexo que caracteriza o ambiente de atuação do gestor público brasileiro, somado ao desenvolvimento tecnológico e a exigência por serviços públicos que atendam melhor as necessidades dos cidadãos, tem exigido um novo perfil de liderança, com competências extremamente diversificadas (CASSOL, *et al.*, 2017; SILVA; GONÇALVES; COELHO-JUNIOR, 2018). Isso pode ser confirmado pelo rol amplo e diversificado de competências validado pelos gestores dos diferentes níveis hierárquicos da instituição analisada. O conjunto de 18 competências incluiu competências voltadas a pessoas, estratégia e resultado.

Cada liderança descreveu e validou um conjunto específico de competências para o seu nível gerencial (operacional, tático e estratégico), com a especificação de comportamentos passíveis de observação (evidências comportamentais), adequado à área de atuação e características da instituição estudada.

Trata-se de estudo sobre um construto em evidência, tanto na literatura da área, quanto nos normativos atuais, entretanto, ainda carente de consensos sobre seus conceitos e classificações, bem como de pesquisas empíricas, sobretudo, em organizações de grande porte como a alvo da presente pesquisa. Espera-se, com este artigo, oferecer contribuições teóricas e, principalmente, metodológicas ao estudo da competência gerencial no trabalho e, especialmente, em organizações públicas, uma vez que a metodologia de mapeamento de competências (BRANDÃO, 2012) mostrou-se efetiva para a investigação científica no universo das competências gerenciais.

A partir do estudo e procedimento aqui descritos, as organizações públicas poderão mapear o perfil de competências gerenciais dos seus diferentes níveis hierárquicos, bem como estruturar programas de desenvolvimento gerencial e definição de outras políticas de gestão de pessoas, alinhadas aos dispositivos legais e às características de cada organização.

Sugere-se que estudos subsequentes investiguem, o perfil de competências de outros gestores públicos, pertencentes a outras organizações públicas, bem como o alinhamento entre o perfil de competências aqui descrito e o atualmente disponível na organização. Com isso, ações de capacitação poderão ser mais efetivas para o desenvolvimento do perfil almejado.

---

## REFERÊNCIAS

- BOTOMÉ, S. P. O Conceito de Comportamento Operante como Problema. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, v. 9, n. 1, p. 9-46, 2015. DOI: 10.18542/rebac.v9i1.2130
- BOYATZIS, R. E. *The competent management: a model for effective performance*. Nova York: Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. 2009. 345 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 26, n. 1, pp. 171-182, 2010. DOI: 10.1590/S0102-37722010000100019
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012. DOI: 10.5700/rausp1056
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRASIL. Decreto 5.707 de 23/02/2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24/02/2006, Ed. 40, Seção 1, p. 3.
- BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21 de 01/02/2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da PNDP de que trata o Decreto 9.991, de 28/08/2019. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 03/02/2021, Ed. 23, Seção 1, p. 12.

- BRASIL. Decreto 9.991 de 28/08/2019. Dispõe sobre a PNPD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11/12/1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 29/08/2019, Ed. 167, Seção 1, p. 1.
- BUZATTO, T. R. B.; VALADÃO-JÚNIOR, V. M.; LOPES, J. E. F. Competências do Gestor Público. In: ENANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2013.
- CARBONE, P. P. *et al.* *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CASSOL, A. *et al.* Competências gerenciais relevantes para a atuação do administrador: uma análise comparativa entre as percepções de gestores organizacionais e de estudantes no estado de Santa Catarina, *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 6, n. 3, p. 15-32, 2017. DOI: 10.21714/2237-3713rta2017v6n3p15
- CASSUNDÉ, F. R. S. A.; BARBOSA, M. A. C.; SOUZA, F. G. As competências gerenciais e o judiciário: um estudo de caso no sertão pernambucano e baiano, *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. 2, p. 4-22, 2017. DOI: 10.21714/2236-417X2017v7n2p4
- CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding competencies and competency modeling: a literature survey. *Journal of Business and Management*, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014. DOI: 10.9790/487X-16111422
- COCKERILL, T. The king of competence for rapid change. In: MABEY, C.; ILES, P. (org.). *Managing learning*. London: Routledge, 1994. p. 70-76.
- CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S. *Profissionais disputados: as 31 competências que agregam valor nas empresas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COTRIM FILHO, V. V.; FARIAS, J. S. Competências relevantes ao papel ocupacional de gerência em nível operacional em um órgão da administração pública federal do Brasil. *Gestão.Org*, v. 11, n. 2, p. 422-185, 2013.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, v. 127, p. 84-102, 2000.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ENAP. *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro*. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em maio de 2021.
- FERREIRA, J. M. P. *Gestão institucional e competências gerenciais: uma análise em Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES)*. 2011. 177 f. Dissertação (Mestrado) –Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 16, n. 4, p. 45-65, 2017. DOI: 10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART41344
- FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos Ebape.br*, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018. DOI: 10.1590/1679-395159497
- GERSON, D. Leadership for a high performing civil service: towards a senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Governance*, n. 40, 2020. DOI: 10.1787/ed8235c8-en
- GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002
- GUPTA, V.; CHOPRA, S.; KAKANI, R. K. Leadership competencies for effective public administration: a study of Indian Administrative Service officers. *Journal of Asian Public Policy*, v. 11, n. 1, p. 1-23, 2017. DOI: 10.1080/17516234.2017.1353942
- HENKLAIN, M. H. O. *et al.* Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de recursos humanos. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 7, n. 1, p. 1441-1465, 2016.
- OECD, *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*, OECD/LEGAL/0445, 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-en.pdf>. Acesso em maio de 2021.
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: R. RUAS *et al.* *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- OSBORNE, J. *et al.* What “ideas about science” should be taught in school science?: a delphi study of the expert community. *Journal of Research in Science Teaching*, v. 40, n. 7, p. 692-720, 2003.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training*, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos Ebape.br*, Rio de Janeiro, v. 9, n. Ed. Especial, p. 627-647, 2011. DOI: 10.1590/S1679-39512011000600010
- QUINN, R. *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. New Jersey: JosseyBass, 1988.
- QUINN, R. *et al.* *Competências gerenciais: abordagens de valores concorrentes na gestão*. Rio de Janeiro, Elsevier. 2015.
- RAMOS, C. C. *et al.* Uma abordagem comportamental para a descrição de competências em uma instituição pública federal. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, v. 7, n. 1, p. 133-146, 2016. DOI: 10.18761/pac.2015.029

- RUAS, R. L. *Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional*. São Paulo: Atlas, p. 242-269, 2001.
- SEATE, B. M.; POOE, R. I D; CHINOMONA, R. The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 14, n. 1, p. 1-11, 2016.
- BOOG, G.; BOOG, M. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*, FEA/USP. São Paulo: Gente, 2002.
- SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.
- SILVA, D. L.; GONÇALVES, G. D. M. A.; COELHO JÚNIOR, F. A. Gestão por competências no setor público: proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União. *In: Enanpad*, 2018, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: Anpad, 2018.
- SKINNER, B. F. *Contingencies of reinforcement: a theoretical analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.
- SOUZA, F. G.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Um estudo sobre as competências gerenciais na administração pública: o caso dos gestores do judiciário brasileiro. *Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, v. 10, n. 30, p. 189-210, 2016. DOI: 10.14295/online.v10i30.454
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

# A curricularização da extensão como oportunidade para promoção da inovação social e inclusão social

## **Fabiana de Agapito Kangerski**

Mestre em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Docente do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Garopaba, SC, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9613787301008355>

E-mail: [fabiaagapito@gmail.com](mailto:fabiaagapito@gmail.com)

## **Márcia Prim**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Docente da Faculdade de Tecnologia Aerotd, Florianópolis, SC, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/7304844562625361>

E-mail: [marciaaprim@gmail.com](mailto:marciaaprim@gmail.com)

## **Andreia de Bem Machado**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Docente do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Florianópolis, SC, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/7989672693830959>

E-mail: [andreiadebem@gmail.com](mailto:andreiadebem@gmail.com)

## **Gertrudes Aparecida Dandolini**

Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Docente da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/3098548295086867>

E-mail: [ggtude@gmail.com](mailto:ggtude@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## **RESUMO**

As pesquisas, políticas e práticas referentes à inovação social cresceram rapidamente nas últimas décadas. Por meio dessa prática inovativa tem-se enfrentado desafios sociais complexos, como pobreza, desemprego, mudanças demográficas e climáticas. Dentro da educação superior brasileira, devido ao Plano Nacional de Educação (2014-2024), a extensão ganhou status curricular e passa a ser compulsória a criação de pontes entre as instituições de ensino superior e a sociedade. Diante deste contexto, o objetivo desse artigo é mapear as relações entre inovação social e inclusão social para a curricularização da extensão. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica, cujo resultados demonstram a relação intrínseca entre inovação social e inclusão social e convergem para a compreensão de como a extensão na educação superior pode alcançar novos patamares, por meio da sua curricularização e se tornar um campo fértil para inovar socialmente e gerar a inclusão social.

**Palavras-chaves:** Inovação social. Inclusão social. Extensão universitária. Curricularização.

## **The extension curricularization as an opportunity to promote social innovation and social inclusion**

### **ABSTRACT**

*Abstract: Research, policies, and practices on social innovation have grown rapidly in recent decades. Through this innovative practice, complex social challenges such as poverty, unemployment, and demographic and climate changes have been tackled. In the Brazilian higher education environment, due to the National Education Plan (2014-2024), extension has gained curricular status and the creation of bridges between higher education institutions and society becomes mandatory. Given this context, the objective of this article is to map the relationships between social innovation and social inclusion for the curricularization of extension. This is a qualitative and bibliographic research, whose results demonstrate the intrinsic relationship between social innovation and social inclusion and converge towards the understanding of how extension in higher education can reach new levels, through its curricularization, and become a fertile field for social innovation and social inclusion.*

**Keywords:** Social innovation. Social inclusion. University extension. Curricularization.

## **La curricularización de la extensión como oportunidad para promover la innovación social y la inclusión social**

### **RESUMEN**

*La investigación, las políticas y las prácticas sobre innovación social han crecido rápidamente en las últimas décadas. A través de esta práctica innovadora, se han abordado desafíos sociales complejos como la pobreza, el desempleo y los cambios demográficos y climáticos. En el ámbito de la educación superior brasileña, a partir del Plan Nacional de Educación (2014-2024), la extensión ganó estatus curricular y la creación de puentes entre las instituciones de educación superior y la sociedad se vuelve obligatoria. Ante este contexto, el objetivo de este artículo es mapear las relaciones entre innovación social e inclusión social para la curricularización de la extensión. Se trata de una investigación cualitativa y bibliográfica, cuyos resultados demuestran la relación intrínseca entre innovación social e inclusión social y convergen hacia la comprensión de cómo la extensión en la educación superior puede alcanzar nuevos niveles, a través de su curricularización, y convertirse en un campo fértil para la innovación social y social. inclusión.*

**Palabras clave:** Innovación social. Inclusión social. extensión universitaria. Curricularización.

## **INTRODUÇÃO**

Novos produtos, processos e modelos de negócios carregam a aplicação da inovação em uma escala sem precedentes, fazendo com que o termo esteja presente nas mais diversas áreas e segmentos da sociedade. A inovação social é um tema de pesquisa particularmente novo (MULGAN, 2006; BIGNETTI, 2011, BERNARDI; DIAMANTINI, 2018) e é definida como um conjunto de “atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social” (MULGAN, 2006, p. 2).

O termo “social” aporta uma fluidez discursiva no significado, confirmando a natureza não material da inovação, incluindo valores, bem-estar, impacto social e fins socialmente desejáveis (CETINDAMAR, 2016). Várias organizações despontam no contexto da inovação social (BIGNETTI, 2011) e as instituições de ensino superior (IES) estão mencionadas neste contexto, como um campo fértil a esse fomento (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

Definida como o desenvolvimento e adoção de novas soluções para as necessidades sociais pela inclusão social, a inovação social tem sido até agora objeto de inúmeras pesquisas, abrangendo conceitos e estudos empíricos (DAWSON; DANIEL, 2010). Inovações sociais de várias formas foram provisoriamente destacadas, incluindo novos bens, serviços, métodos, práticas, formas organizacionais, estruturas sociais, entre outras configurações (LINDBERG; FORSBERG; KARLBERG, 2015). Podem ser citados alguns exemplos como: soluções inovadoras para a renovação socialmente inclusiva de bairros, para o envolvimento da comunidade na concepção e prestação de serviços públicos, para a integração no mercado de trabalho de doentes de longa duração e de desempregados. Os estudos existentes apontam a transição da exclusão social para a inclusão social no cerne da inovação social, onde a marginalização de certos grupos de pessoas em certas áreas da sociedade é transformada por meio de mudanças em vários setores da sociedade (CAJAIBA-SANTANA, 2013), entre eles centraremos nessa pesquisa o educacional, no que tange às IES e o papel da extensão.

A extensão se caracteriza como uma ponte de via dupla entre o ensino e a pesquisa com a sociedade, promovendo, por meio de suas atividades, uma interação transformadora (MEC, 2018), que amplia o espaço da práxis do conhecimento acadêmico e, ao mesmo tempo, gera novos conhecimentos e traz novas demandas por meio da relação dialógica.

O Plano Nacional de Educação (PNE), para o decênio de 2014-2024, especificamente por meio da meta número 12.7, abre as portas para que a extensão seja incluída nas grades curriculares dos cursos de graduação, por meio de um componente curricular a ser realizado na comunidade externa (BRASIL, 2014). Com essa política pública, as IES necessitam garantir que o mínimo de 10% do total de créditos do curso esteja voltado às atividades de extensão e envolvam integralmente todos os estudantes em ações de grande pertinência social (MEC, 2018).

Mais do que um preceito legal e normativo que precisa ser operacionalizado por todas as IES, a chamada “curricularização da extensão” abre espaço não somente para a prática da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, mas também para um novo olhar sobre a própria atividade de extensão, dos caminhos de formação do aluno e do papel da universidade na sociedade. Diante desse contexto, este trabalho abre a seguinte questão de pesquisa: quais as relações entre inovação social e inclusão social para curricularização da extensão universitária? A pesquisa será realizada por meio de uma revisão integrativa da literatura (RIL) e análise documental.

A organização deste artigo apresenta quatro seções a seguir. A primeira trata de inovação social e inclusão social. Na sequência são expostos os procedimentos metodológicos. Na terceira seção apresenta-se e discute-se os resultados com o desfecho nas considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO: INOVAÇÃO SOCIAL PROMOVENDO A INCLUSÃO SOCIAL

Embora existam muitas publicações relacionadas às inovações no âmbito empresarial, especialmente as de caráter tecnológico, a IS ainda carece de pesquisas (PHILLIPS *et al.*, 2015), aprofundamento e inter-relações com outras práticas existentes (BERNARDI; DIAMANTINI, 2018). A profusão de conceitos e definições “favorece a percepção de que, tanto institucional quanto autoral, a Inovação Social ainda é um termo em plena construção” (AGUIAR, 2019, p. 49). O interesse pela IS aumentou nos últimos anos, especialmente a partir de 2010 (BIGNETTI, 2011; CETINDAMAR, 2016; BERNARDI; DIAMANTINI, 2018) em razão da percepção de falhas e fraquezas em um modelo de negócios cujo principal objetivo é a concentração de lucro. Adiciona-se também a isso as recessões e pressões sobre o setor público (PHILLIPS *et al.*, 2015) que não consegue atender de forma eficaz a todas as demandas sociais.

Uma inovação social pode ser um produto, um processo, uma nova tecnologia (MULGAN, 2006), uma nova legislação, um movimento social, uma intervenção ou uma combinação desses elementos (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Sua prática pode acontecer em diferentes tipos de organizações, desde instituições sem finalidades lucrativas, até os modelos de negócios híbridos que acomodam o interesse econômico conjugado com o desejo de cumprir uma missão social (PHILLIPS *et al.*, 2015).

Independentemente do contexto em que emergem as inovações sociais, existem características que as qualificam, dentre as principais, destacam-se: a) atender a demanda social de grupos mais vulneráveis, negligenciados pelo mercado ou pela administração pública; b) o desafio para a sociedade, que aborda os desafios sociais emergentes estabelecendo uma fronteira entre o “social” e o “econômico”; c) mudanças sistêmicas, que enfatizam a necessidade de se repensar a sociedade em que processos mais participativos e inclusivos se fazem necessários; d) soluções inovadoras, esperam-se mudanças de atitudes e valores gerais em estratégias e políticas, em estruturas e processos organizacionais, em métodos e formas de trabalho, na distribuição de responsabilidades e tarefas e, finalmente, nas ligações entre os diferentes tipos de atores e e) o valor acentuado às interações entre os atores, como forma de redes de colaboração, compartilhamento de conhecimento e aprendizado mútuo e sustentabilidade (PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2019).

As IS geralmente acontecem nas interfaces estabelecidas entre os diferentes atores da sociedade (ANDERSON; DOMANSKI; HOWALDT, 2018; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Nesse aspecto, observa-se que as universidades podem ter um importante papel como agregadoras e difusoras desse tipo de inovação. Esse papel relaciona-se às suas capacidades para contribuir com processos de mudança e desenvolvimento social de caráter mais amplo (CUNHA; BENNEWORTH, 2013), indo além da transferência de conhecimentos voltados ao desenvolvimento econômico.

Neste escopo, faz-se pertinente também comentar sobre a transposição do conceito de “universidade empreendedora”, segundo o modelo de Tríplice Hélice (TH) de Etzkowitz e Leydesdorff (1996) – que representa as interações entre universidade-indústria-governo, consideradas mecanismos essenciais para o crescimento econômico e o desenvolvimento social, com base no conhecimento (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017) – para o modelo de inovação de quádrupla e quádrupla hélices, apresentado por Carayannis e Campbell (2009) e que enfatiza orientações de colaboração e cocriação dinâmicas entre as partes, transpondo a interação competitiva. A quarta hélice traz a sociedade civil como o centro do modelo, e a quinta hélice, por sua vez, integra a perspectiva do desenvolvimento sustentável, enfatizando a importância do meio ambiente e da sociedade (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009). A sociedade é percebida tanto como usuária da inovação, impulsionando seus processos, como cocriadora e desenvolvedora (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009; MINEIRO *et al.*, 2018).

As inovações sociais podem, portanto, ser distinguidas como aquelas soluções que tem o propósito melhorar a inclusão social (MOULAERT *et al.* 2005), com base na marginalização experimentada de certos grupos de pessoas em áreas específicas da sociedade, como o mercado de trabalho, educação e serviços de saúde atrelada a estimativa da mudança social desejada pode ser justificada em relação ao contexto específico.

## METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de um estudo exploratório e descritivo concretizado por uma pesquisa qualitativa e bibliográfica, que ocorreu por meio de busca sistemática na base de dados Web of Science, Scopus e Scielo, seguido de um estudo documental na legislação brasileira referente à curricularização da extensão.

Em uma primeira etapa, levantou-se o referencial teórico para tratar de inovação social e inclusão social, buscando-se elucidar os principais aspectos temáticos.

Para a busca sistemática, seguida de uma revisão integrativa da literatura (RIL), utilizou-se os cinco passos de Machado et al (2019), sendo estes: i) formulação do problema; ii) definição das fontes de pesquisa; iii) seleção dos artigos e iv) avaliação da seleção e v) processo de síntese com análise qualitativa e narrativa.

A primeira fase da RIL, formulação de pesquisa do problema, definiu-se a seguinte pergunta: quais as relações entre inovação social e inclusão social para curricularização da extensão?

Na segunda fase, definição das fontes de pesquisa, optou-se pelo banco de dados eletrônico Web of Science e Scopus considerados relevantes devido ao número de resumos e referências indexados e com revisão por pares, bem como seus impactos na área acadêmica no âmbito interdisciplinar, qual é a área de estudo desta pesquisa. Incluiu-se também a base de dados Scielo pela oportunidade de retornar pesquisas brasileiras. A busca foi realizada em dezembro de 2021.

Considerando a questão do problema, a terceira fase - seleção de artigos, delimitou-se os termos e expressões, sendo: “*social innovation*” and “*higher education or university*” and “*social inclusion*”, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Dados bibliométricos gerais obtidos na base de dados web of Science

Itens	Resultados
Termos de busca	“ <i>social innovation</i> ” and “ <i>higher education or universit*</i> ” and “ <i>social inclusion</i> ”
Campos de busca	título, resumo e palavras-chaves
Total de artigos recuperados	16
Scielo	2
Scopus	5
Web of Science	9
Artigos duplicados	1
Artigos eliminados após leitura do resumo e palavras-chaves	9
Artigos pertinentes sem acesso integral	4
Artigos pertinentes e com acesso integral	2
Artigo acrescentado	1
Total final de artigos da RIL	3

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Estabeleceu-se como critérios de inclusão: artigos de revista ou de congresso, presença dos descritores no título, resumo ou palavras-chave, sem restrição temporal e com acesso livre. Como critérios de exclusão restam estabelecidos: obras como livros e notas; artigos sem acesso livre e artigos sem relação com o escopo desta pesquisa.

Na quarta fase, avaliação da seleção, com base nos critérios previamente definidos, totalizou-se 16 trabalhos indexados que foram encaminhados para leitura de título, resumo e palavras-chaves. Um total de 9 artigos não apresentavam relação com o problema de pesquisa e foram eliminados. Ainda houve a exclusão de um artigo duplicado.

Na quinta fase da RIL, processo de síntese, para a leitura completa foram encaminhados 6 artigos, dos quais 2 estavam com acesso aberto. Dois deles foram incluídos no portfólio e, um terceiro, foi acrescentado por ter sido utilizado como referência nos outros trabalhos. A análise dos artigos concentrou-se em identificar o contexto do estudo, a situação de vulnerabilidade ou de exclusão abordada e a relação entre inovação social e inclusão social atrelada às IES.

Paralelamente, efetuou-se uma pesquisa documental ancorada em resoluções, leis e decretos referentes à curricularização da extensão universitária, resultando em mais seis documentos adicionados ao estudo. Na análise dos dados, por meio de uma triangulação, confrontaram-se o referencial teórico, os resultados da RIL e a pesquisa documental para serem observados os pontos de encontros, as inter-relações e as lacunas para tornar a curricularização da extensão um campo fértil para a inovação social e a inclusão social.

Os resultados da RIL e da pesquisa documental estão descritos a seguir.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa, segmentado em três fases: i) os resultados da RIL; ii) a análise documental referente à curricularização da extensão no contexto brasileiro e a iii) inter-relação entre os três constructos deste estudo: inovação social, inclusão social e curricularização da extensão.

Os três artigos selecionados, conforme Quadro 2, foram escritos entre os anos 2013 e 2015. O primeiro estudo selecionado (CAZINI; FRASSON, 2013) trata-se de um caso brasileiro de extensão que retrata a experiência da Universidade Tecnológica do Paraná com o projeto Vozes, desenvolvido em parceria com a Associação de Pais e Amigos de Cegos e com foco na inclusão digital de deficientes visuais. De acordo com os autores, a inovação social, que consistiu na oferta de um curso de informática com tecnologias assistidas, representou uma solução de inclusão social, repercutindo na melhoria da qualidade de vida deste público, auxiliando-os também na inserção no mercado de trabalho.

Quadro 2 – Síntese da RIL

Ano	Autores	Título	Objetivo
2013	Cazini J., Frasson A.C.	Voices project: Technological innovations in social inclusion of people with visual impairment	Estudar como as inovações tecnológicas contribuem para a inclusão das pessoas com deficiência na sociedade.
2015	Parthasarathy B., Dey S., Gupta P.	Overcoming wicked problems and institutional voids for social innovation: University-NGO partnerships in the Global South. Technological Forecasting and Social Change	Analisar a incubação da Organização Não-Governamental Vision Empower e a parceria com uma universidade para superar a negligência com a deficiência visual para a educação científica e matemática.
2015	Arocena, R., Goransson, B., Sutz, J.	Knowledge policies and universities in developing countries: inclusive development and the "developmental university"	Relaciona as abordagens de desenvolvimento com a teoria dos sistemas de inovação e as questões de inclusão social.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O artigo de Parthasarathy, Dey e Gupta (2015), de maneira análoga ao estudo de Cazini e Frasson (2013), aborda a deficiência visual. Os autores estudam a natureza perversa da deficiência visual, no contexto da Índia, onde políticas para a população dos deficientes visuais e cegos (DVC) estão sendo formuladas dentro de uma estrutura mais ampla de inclusão social. Há uma defesa a respeito da importância das parcerias das IES com Organizações Não-Governamentais (ONG) visando a inovação social. Este argumento dos autores tem base em Arocena et al. (p. 15, 2015), que defendem que as universidades devem ser, especialmente no Sul Global, “desenvolvimentistas”, ou seja, devem reconhecer e corrigir a “desigualdade por meio do conhecimento”, ou a desigualdade que “está embutida na interação entre políticas de conhecimento e estruturas sociais e econômica”. Parthasarathy, Dey e Gupta (2021) argumentam que a operacionalização de uma agenda de pesquisa de desenvolvimento não pode ser realizada unilateralmente pela universidade, mas deve ser coproduzida com diversos atores públicos, respaldados por políticas públicas. Destacam ainda a coprodução da agenda democrática de pesquisa centrada em torno das ONGs.

Na sequência, por meio do estudo de caso, Parthasarathy, Dey e Gupta (2021) identificam condições estruturais para apoiar a inovação social e a inclusão social, onde citam: a) políticas estaduais de apoio a parcerias, e fluxos de conhecimento e recursos em toda a sociedade, para estimular a inovação a promover a inclusão, como políticas de ciência e tecnologia de incentivo ao empreendedorismo e à inovação que destaquem a importância das ligações entre os diferentes setores da economia, incluindo universidades; e política econômica, que envidem esforços para serem socialmente inclusivas; e b) norma sociais que eliminem os preconceitos e estereótipos sociais e psicológicos, pois mesmo aqueles DVC que superaram os obstáculos da educação ainda enfrentam as barreiras da discriminação quando buscam por empregos.

Os autores concluem que o caso estudado aponta como as parcerias entre universidade e ONG podem aproveitar a estrutura institucional para coproduzir os meios para resolver um problema perverso e colocar em movimento um ciclo virtuoso de inovação social.

O artigo de Arocena, Goransson e Sutz (2015) tece uma relação das abordagens de desenvolvimento com a teoria dos sistemas de inovação e inclusão social. Há uma crítica declarada dos autores quanto às políticas de conhecimento estabelecidas, que apenas reforçam as diferenças e não neutralizam as desigualdades no acesso e uso do conhecimento. Para estes autores o conhecimento - como principal riqueza da sociedade, necessita ser democratizado para desenvolver políticas inclusivas. Arocena, Goransson e Sutz (2015) abordam o termo “universidade desenvolvimentista” que se caracteriza por incluir em sua agenda de pesquisa problemas cujas soluções podem colaborar à democratização do conhecimento, interligando o sistema de inovação à inclusão social. Entre os desafios para se atingir este patamar está a estrutura de incentivos acadêmicos que privilegia as atividades de transferência de tecnologia de cunho mais comercial, penalizando a terceira missão ou atividades de extensão que conduzam à inovação social. As IES devem estar atentas às demandas da população, o que vai além dos laços estabelecidos com as indústrias para criação e transferência de tecnologia para atender outros segmentos da população que são marginalizados e com demandas ainda não articuladas por inovação.

Na seção a seguir será apresentada a análise documental referente à curricularização da extensão no Brasil.

## **A CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO: RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL**

As universidades têm a missão de gerar e difundir conhecimentos ancoradas no tripé ensino, pesquisa e extensão. Nessa tríade, a extensão universitária é definida como um “processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade” (FORPROEX, 1987, p. 1). Entretanto, na história da extensão, a mesma surgiu como uma terceira função das universidades, posteriormente à consolidação e legitimação das outras duas: ensino (primeira) e pesquisa (segunda) (GONÇALVES, 2015).

As primeiras práticas de atividades de extensão universitária no Brasil, de acordo com o FORPROEX (2012) coincidem praticamente com a criação do ensino superior, no início do século XX. O primeiro registro oficial acerca da extensão universitária aparece no Estatuto da Universidade Brasileira, no Decreto-Lei n. 19.851 de 1931 (FORPROEX, 2006). Nesta fase a extensão é marcada pela oferta de cursos, conferências ou assistência técnica rural (FORPROEX, 2006). Percebe-se nestas práticas a predominância de um modelo botow-down, com distanciamento da comunidade, que apenas recebe os conhecimentos advindos da universidade, detentora do conhecimento produzido pelo ensino e pesquisa.

A partir da década de 60, sob a iniciativa dos movimentos estudantis, ações voltadas à população carente passaram a ser realizadas, porém ainda de forma esporádica, pontual e de cunho predominantemente assistencialista (FORPROEX, 2006). A extensão até este momento ainda estava desvinculada dos processos pedagógicos e não havia uma política nacional vinculada.

Em um terceiro momento, com a instalação do governo militar em 1964, tais experiências são interrompidas e é criado o projeto Rondon, com o objetivo de colocar os estudantes a serviço do Estado (FORPROEX, 2006). De acordo com o Forproex (2006) as Universidades apenas participavam do projeto do governo, porém sem exercer seu papel criativo e problematizador de questões político-sociais, o que causou manifestações contra-hegemônicas. Surgiram também nessa mesma época os Centros Rurais Universitários de Treinamento e Ação Comunitária (FORPROEX, 2006).

A promulgação da Lei de Reforma Universitária n. 5.540 de 1968 trouxe uma resposta às manifestações por reformas na base (FORPROEX, 2012), fase esta que a extensão universitária é oficialmente instituída. No artigo 20 da nova Lei “(...) as universidades e as instituições de ensino superior estenderão à comunidade, sob a forma de cursos e serviços especiais, as atividades de ensino e os resultados da pesquisa que lhe são inerentes”. E o artigo 40 trata especificamente da atividade de extensão quando informa que “estas atividades proporcionarão aos corpos discentes oportunidades de participação em programas de melhoria das condições de vida da comunidade e no processo geral de desenvolvimento.”

Na análise de Moraes e Silveira (2011) este excerto da lei confirma ainda uma percepção da universidade enquanto solucionadora dos problemas da comunidade, cabendo a esta última um papel de receptora de soluções. A extensão era tratada como um laboratório de ações propositivas da universidade, a partir da aplicação dos resultados das investigações produzidas no seu interior.

A partir da década de 80, o papel social das universidades e a concepção da extensão é revisto com aprofundamento sobre sua institucionalização e fortalecimento, já vislumbrando a implementação de uma Política de Extensão Universitária (FORPROEX, 2006). Em 1987, surge o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX), considerado um marco importante na redefinição e institucionalização da extensão universitária brasileira (FORPROEX, 2012).

Em 1988, com a promulgação da Constituição Federal o artigo 247 estabelece “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). É assegurada também na Constituição a possibilidade de obtenção de recursos para o financiamento da pesquisa, extensão e inovação, por meio do artigo 213, § 2º. E a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, n. 9.394 de 1999, traz em seu artigo 43 inciso VII a necessidade de “promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.”

Atualmente, o novo Plano Nacional de Educação 2020-2024 (BRASIL, 2014) traz a curricularização da extensão como uma medida de política da educação que torna obrigatória a inclusão de atividades de extensão nas matrizes curriculares dos cursos de graduação. É preciso assegurar, nas matrizes curriculares dos cursos superiores, no mínimo, 10% do total de créditos curriculares em programas e projetos de extensão universitária que tenham relevância social (BRASIL, 2014). Com tal medida, a extensão ganha espaço obrigatório na graduação e passa a ser conceituada pela Resolução do MEC n.º 7, de 18 de dezembro de 2018, como uma

atividade que se integra à matriz curricular e à organização da pesquisa, constituindo-se em processo interdisciplinar, político educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transformadora entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa (MEC, 2018, p. 2).

Tais atividades devem envolver diretamente a comunidade externa à universidade e vincular-se à formação do estudante, na forma de componentes curriculares (MEC, 2018). Sua prática pode ocorrer por meio de programas, projetos, cursos, oficinas, eventos e prestação de serviços, podendo também incluir, eventualmente, programas do governo que atendam políticas em âmbito municipal, estadual e nacional (MEC, 2018).

A Resolução n.º 7 de 2018 do MEC (2018) apresenta diretrizes para a concepção e a prática das atividades de extensão na educação superior, que deverão estar pautadas em: a) interação dialógica da comunidade, por meio da troca de conhecimentos, permitindo o contato do estudante com questões complexas do contexto social; b) formação cidadã e integral do estudante, marcada pela vivência dos seus conhecimentos; c) produção de mudanças nas universidades e demais setores da sociedade, a partir da construção e aplicação dos conhecimentos; e d) articulação entre ensino, extensão, pesquisa, ancorada em processo pedagógico único, interdisciplinar, político-educacional, cultural, científico e tecnológico.

É importante esclarecer que o Plano Nacional de Educação do decênio 2001-2010 já preconizava a realização de 10% de atividades de extensão na grade curricular. Entretanto, segundo o FORPROEX (2012), muitos limites foram encontrados para a aplicação da norma, entre eles: o conservadorismo universitário; a falta de recursos financeiros e organizacionais; a dificuldade de normatizar e implantar a creditação curricular em ações de extensão; a não pontuação da extensão nos currículos docentes para ascensões funcionais e a definição da alocação dessas atividades para os docentes.

Gonçalves (2015), ao analisar a prática do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, confirma que os espaços conquistados atualmente pela extensão universitária são atividades formativas reconhecidas. Entretanto, segundo o autor, isso não indica que, no âmbito interno administrativo, isso se configure como um diálogo já estabelecido com o ensino e a pesquisa. Portanto, é preciso avançar na prática da extensão como um princípio filosófico, político e metodológico que permeia o ensino e a pesquisa (GONÇALVES, 2015). Isto coaduna com a percepção do FORPROEX (1987) de que a extensão deve ser um “processo que permeia o ensino e a pesquisa, integrando essas atividades, tornando-se parte indispensável da rotina universitária, institucionalizando-se tanto do ponto de vista administrativo como da prática acadêmica.”

## **CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO, INCLUSÃO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL: PONTOS DE ENCONTROS E NOVOS DESAFIOS**

A inclusão social visa o acesso aos benefícios de bens e serviços a públicos excluídos ou marginalizados pelas questões de preconceito, gênero, nacionalidade, deficiência e idade. A inovação social traz intrínseco ao seu próprio conceito a fluidez do seu propósito principal que almeja um bem maior à sociedade. Sua ação também visa contemplar demandas sociais de grupos mais vulneráveis, muitas vezes deixados em segundo plano pelo mercado ou políticas públicas. A curricularização da extensão, por sua vez, traz a possibilidade de diferentes áreas das IES transbordarem seus conhecimentos à sociedade. Isto requer, conforme Parthasarathy, Dey e Gupta (2021), que processos unilaterais de estabelecimento de soluções cedam espaço à co-construção com atuação de diversos atores e suporte de políticas públicas. Exige também uma postura de “universidade desenvolvimentista” abordada por Arocena, Göransson e Sutz (2015).

Elliott (2013) afirma que, da mesma forma que a inovação tecnológica pode gerar crescimento e desenvolvimento econômico, as universidades também são importantes na construção de capital e na melhoria das condições de vida. Para a autora, a abordagem da inovação social no ensino superior estimula e sustenta a diversidade, a inclusão e a cidadania e a comunidade pode ser percebida como local de aprendizagem e de construção de conhecimentos e parcerias, condições essas importantes para conectar a dimensão social da universidade com os aspectos de desenvolvimento sustentável (ELLIOTT, 2013).

As IES são importantes centros de disseminação e (re)construção dos conhecimentos, que poderiam ser utilizados para mitigar as barreiras às práticas de inovação social, sendo que a especialização técnica poderia ser aplicada neste campo para: a) romper as barreiras com a comunidade; b) explorar os conhecimentos tácitos e explícitos; e c) fornecer pesquisa e desenvolvimento com avaliação empírica de sua eficácia, para obter melhor compreensão dos processos de inovação social em escala (ANDERSON; DOMANSKI; HOWALDT, 2018).

Como uma plataforma dinâmica que integra diversas áreas do conhecimento, as universidades têm um potencial para conectar diferentes saberes, atores, setores empresariais e culturas, o que pode abrir um campo fértil à criação de soluções voltadas à inclusão social. Além disso, esses ambientes são dotados de recursos, conhecimentos e bens capazes de dar suporte para modelos de desenvolvimento que vão além da esfera empresarial (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

Ao discutir o tema inovação social, processos de inclusão social com a extensão universitária, pode-se dizer que não existe desenvolvimento dos mesmos sem interação com a sociedade. Como resultado das análises feitas entre os três constructos, encontra-se um importante ponto de encontro: a sociedade, seus atores e suas necessidades. O campo da extensão universitária é a sociedade, não sob uma perspectiva hegemônica de “fazer para”, mas sobretudo de modo transdisciplinar para “fazer com”, em que há uma construção coletiva, troca de saberes e aprendizados mútuos com o envolvimento de múltiplos atores. Valoriza-se, assim, o diálogo entre a sociedade, seus atores e suas necessidades de maneira integrada (MORAES; SILVEIRA, 2011).

O (re)conhecimento dos atores partícipes do ecossistema das IES e as diversas situações de vulnerabilidades existentes é um ponto inicial importante para o desenvolvimento de processos mais inclusivos por meio da inovação social. A curricularização da extensão pode favorecer este cenário. Nesse âmbito, o modelo de inovação de quádrupla e quádrupla hélices de Carayannis e Campbell (2009) constitui-se como um referencial a ser considerado no processo por trazer a sociedade civil como ponto central da inovação e com o papel de construtora ativa. Na concepção da extensão no sentido institucional, e não somente em sua curricularização, a comunidade deve ganhar um status mais ativo. Portanto, identificar o contexto, suas demandas, seus atores e suas inter-relações e integrá-los à construção de soluções coletivas, constituem-se como ações basilares para sua promoção.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A introdução da extensão no currículo dos cursos superiores é um aceno legal da necessidade de maior interação das IES com a comunidade. O estudo realizado aponta que o principal ponto de encontro entre a inovação social, a inclusão social e a extensão é a sociedade e suas demandas. Desta forma, a curricularização da extensão pode se tornar um efetivo espaço de práxis, formação profissional conectada com os desafios de inclusão social e, também, de desenvolvimento e experimentações de soluções voltadas à inovação social e a inserção de públicos excluídos e desintegrados do sistema de inovação.

A evolução histórica da extensão universitária e do seu aparato legal no Brasil demonstra o esforço para que esta atividade não esteja em segundo plano nas estratégias de ação educativas do ensino superior e também para que a mesma transcenda o assistencialismo. A triangulação dos dados coletados evidenciou a indispensabilidade de maior diálogo das IES com os atores do seu ecossistema, para o entendimento de necessidades, fragilidades e desenvolvimento colaborativo de inovação social e da almejada inclusão social. Expôs também o desafio da efetivação do princípio da indissociabilidade da extensão com o ensino e a pesquisa, por serem estes elementos interdependentes. Tal interatividade é também necessária à criação e difusão da inovação social por parte das IES.

Como um assunto novo e carente de aprofundamento, fica o desafio de um entendimento mais profundo tanto do conceito, quanto da prática da inovação social no ambiente de ensino superior. Esta pesquisa se encerra, portanto, com a sugestão da continuidade dos estudos empíricos voltados à prática de inovação social para inclusão social associada à curricularização da extensão universitária. Sinaliza-se também a necessidade do estudo de modelos de implantação da curricularização da extensão no contexto brasileiro verificando-se como essas experiências se conectaram com o ensino e a pesquisa e os frutos de sua decorrência.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, R. R. S. *Modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações*. 2019. 205 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2019.
- ANDERSON, M. M.; DOMANSKI, D. J.; HOWALDT, J. Social innovation as a chance and a challenge for higher education institutions. In: HOWALDT, J.; KALETKA, C.; SCHRÖDER, A.; ZIMGIEBL, M. (ORG.). *Atlas of social innovation: new practices for a better future*. Germany: The Si-Drive, 2018. p. 50-53.
- AROCENA, R.; GÖRANSSON, B.; SUTZ, J.. Knowledge policies and universities in developing countries: Inclusive development and the “developmental university”. *Technology in society*, v. 41, p. 10-20, 2015.
- BERNARDI, M.; DIAMANTINI, D. Shaping the sharing city: an exploratory study on Seoul and Milan. *Journal of Cleaner Production*, v. 203, p. 30-42, 2018.
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil 1988*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Casa Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm). Acesso em: 3 out. 2019.
- BRASIL. Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Casa Civil. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 3 out. 2019.
- BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Casa Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 3 out. 2019.
- CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation, moving the field forward: a conceptual framework. *Technological forecasting and social change*, v. 82, p. 42–51, 2014.
- CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. Mode 3 and quadruple helix: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, v. 46, n. 3-4, p. 201-234, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/240295704\\_%27Mode\\_3%27\\_and\\_%27Quadruple\\_Helix%27\\_Toward\\_a\\_21st\\_century\\_fractal\\_innovation\\_ecosystem](https://www.researchgate.net/publication/240295704_%27Mode_3%27_and_%27Quadruple_Helix%27_Toward_a_21st_century_fractal_innovation_ecosystem). Access on: 1st Oct. 2019.
- CAZINI, J.; FRASSON, A. C. Voices project: Technological innovations in social inclusion of people with visual impairment. *Journal of technology management & innovation*, v. 8, p. 13-13, 2013.
- CETINDAMAR, D. A new role for universities: technology transfer for social innovations. In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY: Technology Management for Social Innovation. *Anais [...]*. Honolulu: 2016. p. 290-295. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/7806591>. Access on: 1st Oct. 2019.
- CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. Universities contributions to social innovation: towards a theoretical framework. In: EURA CONFERENCE: cities as seedbeds for innovation. *Anais [...]*. Enschede: 2013, p. 1-31. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/25957>. Access on: 1st Oct. 2019.
- DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. *Journal International de la Gestion Technologique [International Journal of Technology Management]*, v. 51, n. 1, p. 9, 2010.
- ELLIOTT, G. Character and impact of social innovation in higher education. *International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning*, v. 5, n. 2, p. 71-84, 2013. Disponível em: [https://eprints.worc.ac.uk/2187/2/Social\\_innovation\\_\\_Revised\\_\\_Nov\\_13\\_2012\\_Rex\\_GE\\_revisions\\_121118\\_clean.pdf](https://eprints.worc.ac.uk/2187/2/Social_innovation__Revised__Nov_13_2012_Rex_GE_revisions_121118_clean.pdf). Access on: 3 Oct. 2019.
- ETZKOWITZ, H.; ZHO, C. Hélice tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo (2017). *Revista Estudos Avançados*, v. 31, n. 90, p. 1-26, 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142017000200023](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000200023). Access on: 3 Oct. 2019.
- FORPROEX. Fórum de Pró-reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras. *Conceito de extensão, institucionalização e financiamento*. Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Brasília, 1987.
- FORPROEX. Fórum de Pró-reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras. *Indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão e a flexibilização curricular: uma visão da extensão*. Brasília: MEC/SESu, 2006.
- FORPROEX. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras. (2012, maio). *Política Nacional de Extensão Universitária*. Manaus, maio 2012.
- GONÇALVES, N. G. Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão: um princípio necessário. *Revista Perspectiva*. v. 33, n. 3, p. 1229-1256, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/viewFile/37162/pdfa>. Acesso em: 1º out. 2019.
- LINDBERG, M.; FORSBERG, L.; KARLBERG, H. Gendered social innovation: a theoretical lens for analysing structural transformation in organisations and society. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, v. 3, n. 6, p. 472, 2015.

MACHADO, A. DE B. *et al.* Impacts of the integration of chinese managers in the western economies the case of Brazil. *Transnational Corporation Review*, v. 12, n. 3, p. 319–328, 2020.

MEC. Ministério da Educação. *Resolução n.º 7, de 18 de dezembro de 2018*. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei n.º 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 e dá outras providências. Brasília, DF: Ministério da Educação. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category\\_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 3 out. 2019.

MINEIRO, A. A. *et al.* Da hélice tríplice a quintupla: uma revisão sistemática. *Revista Economia e Gestão da PUC Minas*, v. 18, n. 51, 2018. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/17645>. Acesso em: 19 out. 2019.

MORAES, W. B.; SILVEIRA, H. E. Extensão na formação profissional: desafios e possibilidades. *In: FÓRUM NACIONAL DE REITORES DE GRADUAÇÃO: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO NO CONTEXTO DA GRADUAÇÃO PARA OS PRÓXIMOS 10 ANOS 2010/2011*. Uberlândia: EDUFU, 2011.

MOULAERT, F. et al. Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban Studies*, v. 42, n. 11, p. 1969-1990, 2005.

MULGAN, G. The process of social innovation. *Innovations*, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

OLIVEIRA, F.; GOULART, P. M. Fases e faces da extensão universitária: rotas e concepções. *Revista Ciência em Extensão*, v. 11, n. 3, p. 8-27, 2015. Disponível em: [http://ojs.unesp.br/index.php/revista\\_proex/article/view/1225](http://ojs.unesp.br/index.php/revista_proex/article/view/1225). Acesso em: 19 out. 2019.

PARTHASARATHY, B.; DEY, S.; GUPTA, P. Overcoming wicked problems and institutional voids for social innovation: University-NGO partnerships in the Global South. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 173, p. 121104, 2021.

PHILLIPS, W. *et al.* Social Innovation and social entrepreneurship: a systematic review. *Group Organ Manage*, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.

PHILLS JR., J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*. 2008.

PRIM, M. A.; ZANDAVALLI, C.; DANDOLINI, G. Elementos essenciais para a dinâmica da inovação social. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, IX, 2019, Porto Alegre. Anais [...]*. Porto Alegre, 2019.

# A estratégia para acessibilidade no sistema de educação corporativa e a contribuição para a relação de equidade dos *stakeholders*

## **Marta Silva Neves**

Mestre em Ensino na Saúde, Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Porto Alegre, RS, Brasil.

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0415311734356546>

E-mail: [martaneves242@gmail.com](mailto:martaneves242@gmail.com)

## **Rafael Martins dos Santos**

Administrador, Especialista em Inteligência Estratégica e Competitiva, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.

Graduando em Direito, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.

E-mail: [msrafa@gmail.com](mailto:msrafa@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## **RESUMO**

Este artigo tem o objetivo de analisar a relação de equidade de *stakeholders* a partir de uma estratégia de educação corporativa para acessibilidade. Para tal, relata uma experiência para a promoção da equidade e democratização ao acesso a espaços e serviços a partir de estratégia educativa que integra recursos de acessibilidade e tecnologias assistivas, por meio de filmes, envolvendo colaboradores de uma instituição financeira da região sul do Brasil e as comunidade locais para a acessibilidade de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Para tal, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, por meio de uma pesquisa-ação. Como resultados, ao analisar a estratégia educativa para acessibilidade frente ao contexto organizacional, percebe-se que conhecer todas essas tecnologias assistivas e outras existentes, favorece ao gestor reconhecer a diversidade presente. Inicialmente, a revisão da literatura possibilitou identificar aspectos da educação corporativa que contribuem para a relação de equidade dos *stakeholders*, que perpassam pelo foco de reconhecimento deles, pelos mecanismos para envolvê-los e pelas suas participações nos programas de educação corporativa, de forma a desenvolverem uma caminhada conjunta para a aprendizagem organizacional. Em conclusão, a maturidade alcançada no sistema de educação corporativa, ao proporcionar a interconexão, produção e cocriação, envolvendo todas as partes interessadas, pode contribuir para a relação de equidade com as mesmas, oportunizando o equilíbrio das expectativas, responsabilidades e minimização de riscos para reputação e resultados organizacionais, bem como coletivo. Confirma-se então, o pressuposto teórico de que a estratégia de educação corporativa para acessibilidade favorece a relação de equidade dos *stakeholders*. Este estudo traz contribuições que avançam sobre as teorias existentes e práticas, considerando a diversidade frente às estratégias desenvolvidas para assegurar uma gestão eficiente e agregadora de valor para as organizações.

**Palavras-chave:** Governança do conhecimento. Equidade. Sistema de educação corporativa. Universidade corporativa em rede. Acessibilidade.

## ***The strategy for accessibility in the corporate education system and its contribution to the relationship of equity among stakeholders***

### **ABSTRACT**

*This article aims to analyze the equity relationship of stakeholders from a corporate education strategy for accessibility. To this end, it reports an experience for the promotion of equity and democratization of access to spaces and services based on an educational strategy that integrates accessibility resources and assistive technologies, through films, involving employees of a financial institution in Southern Brazil and the local communities for the accessibility of people with disabilities or reduced mobility. To accomplish it, a qualitative, descriptive and exploratory research was carried out, by means of action research. As a result, when analyzing the educational strategy for accessibility in the organizational context, it is clear that knowing all these assistive technologies and other existing ones favors the manager to recognize the diversity present in it. Initially, the literature review made it possible to identify aspects of corporate education that contribute to the equity relationship of stakeholders, which permeate their focus of recognition, the mechanisms to involve them, and their participation in corporate education programs, in order to develop a joint journey towards organizational learning. In conclusion, the maturity reached in the corporate education system, by providing interconnection, production, and co-creation, involving all interested parties, can contribute to an equitable relationship with them, providing opportunities for the balance of expectations, responsibilities, and minimization of risks to the reputation and to organizational and collective results. Therefore, the theoretical assumption that the corporate education strategy for accessibility favors the equity relationship of the stakeholders is confirmed. This study brings contributions that advance on existing theories and practices, considering diversity in the face of the strategies developed to ensure an efficient and value-adding management for organizations.*

**Keywords:** *Knowledge management. Corporate education system. Equity. Networked corporate university. Accessibility.*

## **La estrategia de accesibilidad en el sistema educativo corporativo y su contribución a la relación de equidad entre los actores**

### **RESUMEN**

*Este artículo tiene como objetivo analizar la relación de equidad de los stakeholders a partir de una estrategia de educación empresarial para la accesibilidad. Para ello, relata una experiencia para la promoción de la equidad y la democratización del acceso a espacios y servicios a partir de una estrategia educativa que integra recursos de accesibilidad y tecnologías asistivas, a través de películas, involucrando empleados de una institución financiera del sur de Brasil y las comunidades locales. para la accesibilidad de personas con discapacidad o movilidad reducida. Para lograrlo, se llevó a cabo una investigación cualitativa, descriptiva y exploratoria, mediante la investigación acción. Como resultado, al analizar la estrategia educativa para la accesibilidad en el contexto organizacional, es claro que conocer todas estas tecnologías asistivas y otras existentes favorece que el directivo reconozca la diversidad presente en ella. Inicialmente, la revisión de la literatura permitió identificar aspectos de la educación empresarial que contribuyen a la relación equitativa de los stakeholders, que permean su foco de reconocimiento, los mecanismos para involucrarlos y su participación en programas de educación empresarial, con el fin de desarrollar una relación conjunta. camino hacia el aprendizaje organizacional. En conclusión, la madurez alcanzada en el sistema de educación empresarial, al brindar interconexión, producción y co-creación, involucrando a todas las partes interesadas, puede contribuir a una relación equitativa con ellas, brindando oportunidades para el equilibrio de expectativas, responsabilidades y minimización de riesgos para la reputación y para los resultados organizacionales y colectivos. Por tanto, se confirma el supuesto teórico de que la estrategia de educación empresarial para la accesibilidad favorece la relación de equidad de los stakeholders. Este estudio trae aportes que avanzan sobre las teorías y prácticas existentes, considerando la diversidad frente a las estrategias desarrolladas para asegurar una gestión eficiente y que agregue valor a las organizaciones.*

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento. Sistema educativo corporativo. Capital Universidad corporativa en red. Accesibilidad.

## INTRODUÇÃO

Na Sociedade do Conhecimento, pensar inclusão nas organizações, determina que o sistema de educação corporativa deve envolver diversos atores nos processos voltados a adquirir, compartilhar e criar conhecimentos, que fomentem a cultura, estratégias e políticas internas inclusivas, integrativas e interativas, caracterizando assim, a gestão, a integridade e a reputação organizacional baseadas na diversidade e inovação.

Para abranger essa pluralidade de atores, a equidade deve estar presente nos processos organizacionais, configurando a garantia de condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos corporativos e que sejam exigidas responsabilidades para o bem comum, como qualquer cidadão brasileiro que deve ter acesso ao exercício de seus direitos civis, liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros, políticos e sociais, saúde, educação, moradia, segurança (BRASIL, 2014).

Vamos lembrar que, a população brasileira caracteriza-se por 23,91% (BRASIL, 2010) de pessoas com algum tipo deficiência, seja física, visual, auditiva ou intelectual. Frente a essa parcela significativa da população, foi aprovada a Lei Brasileira da Inclusão (LBI), em janeiro de 2016, que norteia uma série de diretrizes que buscam diminuir a desigualdade nas relações de comércio, consumo, educação e trabalho, entre outros aspectos.

A partir dessas reflexões, questiona-se se há contribuições para a relação de equidade dos *stakeholders* a partir da estratégia de educação corporativa para a acessibilidade? Essa questão norteia o objetivo da pesquisa que deu origem a este artigo, que visou analisar a relação de equidade de *stakeholders* a partir de uma estratégia do sistema de educação corporativa para acessibilidade.

Para tal, este artigo relata os resultados de uma pesquisa ação desenvolvida entre 2016 a 2018, abrangendo 6.000 pessoas de Rio Grande do Sul e Santa Catarina, em exibições filmicas e rodas de conversa.

Essa interação ocorre a partir de experiência dialógica e colaborativa para a realizar cada edição, atentando para a reflexão coletiva a respeito dos recursos de acessibilidade e os tipos de deficiência e possíveis barreiras encontradas, sejam elas arquitetônicas, atitudinais ou comunicacionais. Neste contexto, parcerias institucionais são desenvolvidas, contemplando empresa promotora de tecnologias assistivas em filmes comerciais, fundações, conselhos e comitês estaduais e municipais das pessoas com deficiências, secretarias estaduais e municipais, universidades, escolas, entre outras articulações específicas de cada localidade.

Em resumo, o estudo analisa a experiência por seu objetivo de promover a equidade e a democratização ao acesso a espaços e serviços a partir de estratégia educativa que integra recursos de acessibilidade e tecnologias assistivas, por meio de filmes, envolvendo colaboradores de uma instituição financeira da região sul do Brasil e as comunidade locais para a acessibilidade de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida.

## REFERENCIAL TEÓRICO

No âmbito corporativo, na década de 80, mecanismos de governança foram estabelecidos nas organizações públicas e privadas, perpassando as estratégias organizacionais. Rosenau (1992) indica a governança como o resultado da interação entre vários atores voltados a prover bens comuns ou estabelecer a ordem pública, orientando as ações dos indivíduos para que alcancem seus objetivos. Nesse sentido, o Banco Mundial (World Bank, 1992) apresenta a governança corporativa como exercício de autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo, termo associado ao “good governance”, propiciando diretrizes aos gestores para a resolução de conflitos, execução de suas atividades, ao mesmo tempo em que exerce monitoramento sobre suas ações.

Frente a esses aspectos, o IBGC (2017) destaca os princípios de transparência, equidade, accountability e responsabilidade corporativa, que vem assegurar uma gestão eficiente e agregadora de valor para as organizações.

Frente ao exposto e ao considerar que “a preocupação com a reputação e o desempenho das sociedades muitas vezes requer o reconhecimento de interesses mais amplos” (OCDE, 2016, p.37), é reforçada a importância de que direitos estabelecidos sejam por leis e contratos, necessitam estar presentes nas políticas de governança e em dispositivos que assegurem a participação nas estruturas de governança corporativa.

Nesse sentido, a promoção da equidade e da acessibilidade está em garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis – liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros - políticos e sociais, saúde, educação, moradia e segurança (BRASIL, 2014).

Nas duas próximas seções trataremos destes dois termos: equidade e acessibilidade.

#### **EQUIDADE, DEFINIÇÃO E COMPREENSÃO DO TERMO**

Importante ter presente o parâmetro de interpretação e perspectiva do direito que a Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988, estabelece novo parâmetro de interpretação e perspectiva do direito. Conforme Teixeira (2012) descreve que a equidade possui três sentidos:

- sendo o primeiro, a equidade como uma virtude, em que ela é aplicada como justiça no caso concreto;
- como segundo sentido, é entendida como faculdade concedida para solucionar as controvérsias;
- e no terceiro sentido, relacionada com o direito comum, *common law*.

As concepções de equidade apresentam a igualdade e a justiça ao caso concreto, pautada na concepção de Aristóteles, que define equidade como “uma forma de justiça que vai além da lei escrita”, ou seja, em que há o mais e o menos numa proporção que permite as partes terem aquilo que lhes é proporcional em relação ao bem e a relação aos sujeitos envolvidos na ação (ARISTÓTELES, 2002, p. 108).

Entende-se assim, que a equidade é a busca pela proporção em relação ao bem comum e ao bem individual entre os sujeitos envolvidos na ação.

A partir de artigos sobre Governança do Conhecimento (Grandori, 1997; Nooteboom, 2000; Foss, 2007; Freire *et al.* 2017), têm sido estruturados sistemas, políticas e boas práticas interrelacionadas para a governança e a gestão do conhecimento das organizações com foco na manifestação da criatividade; capacidade adaptativa; flexibilidade de gestão e liderança; produtividade e, sobretudo, integração e inovação. Para apoiar a gestão do conhecimento, são constituídos os mecanismos de governança das transações de compartilhamento e transferência de conhecimento intra e interorganizacionais (FREIRE *et al.*, 2017) a partir das competências e estruturas organizacionais (GRANDORI, 2001) e gestão para mitigação de custos e riscos (FOSS, 2007).

Para tanto, há necessidade da integração e do desenvolvimento de diferentes competências organizacionais voltadas ao respeito à coletividade e à sustentabilidade econômica, social e ambiental, gerados por mecanismos de governança, como: sistema de autoridade, de liderança e de incentivos formais; comunicação interna com *stakeholders*; características da cultura para a transparência e controles; contratos psicológicos para a confiança e compartilhamentos; construção social de sentido (FOSS e KLEIN, 2008).

Meister (1998) define esse processo interativo como imperativo para envolver vários níveis e uma gama de membros da cadeia de valor, para além de funcionários internos, fornecedores e clientes. Essa abrangência possibilita identificar questões críticas de negócio a serem direcionadas para os objetivos da aprendizagem e ao público-alvo, no intuito de criar uma mudança na força de trabalho.

A perspectiva de reconhecer e gerenciar *stakeholders* são percebidos de forma gradativa nos estágios de maturidade do sistema de educação corporativa detalhados por Freire *et al.* (2019). Nos estágios de Departamento de Treinamento (DT) e E-learning (EL), o foco está voltado ao público interno da organização.

Ao alcançar o estágio de Educação Corporativa (EC), mantém-se a atenção ao público interno com uso de tecnologias da educação, alinhando o desenvolvimento aos objetivos estratégicos da organização. Já a Universidade Corporativa (UC) enquanto um dos estágios integra além do público interno, outros participantes da cadeia de valor no desenvolvimento de ações educativas, ampliando o alcance do sistema de educação corporativa. O quinto estágio, denominado Stakeholder University (SU), amplia para todas as partes interessadas o desenvolvimento das competências estratégicas, conforme detalhado por Margherita e Secundo (2011). Dessa forma, o escopo é elevado, pois a aprendizagem em rede está em sintonia com uma rica interconexão entre os diversos *stakeholders*. E por fim, ao alcançar o estágio Universidade Corporativa em Rede (UCR), Freire *et al.* (2019) aborda o alto alcance de envolvimento, por ser amplo em sua relação com os atores e de forma fluida, comparando com o estágio anterior, que se caracteriza por atores fixos.

Percebe-se que o sistema de educação corporativa necessita ser considerado quando se estuda a equidade de *stakeholders*, à medida que favorece a colaboração para o compartilhamento de conhecimento, aumento na consciência dos colaboradores frente ao seu papel na organização e na cadeia de valor, o incentivo para o diálogo e desenvolvimento de competências, levando à sustentabilidade organizacional.

Uma das duas diretrizes do Modelo Universidade Corporativa em Rede (UCR) se relacionam com a perspectiva da equidade. A primeira chamada de Alcance determina a importância da “amplitude da composição e da diversidade da rede de aprendizagem, elaborando programas educacionais inclusivos aos diversos atores, internos e externos, mesmo com diferentes modelos mentais e visões de mundo” (FREIRE *et al.*, 2021). “Em sequência, a segunda, de título Reconhecimento dos *stakeholders* (FREIRE *et al.*, 2001), “estabelece a estratégia para a conexão dos diferentes atores, para a elaboração de programas de interesse, por meio da compreensão das suas expectativas e necessidades de aprendizagem”;

A importância do reconhecimento das necessidades e expectativas dos *stakeholders* e a relevância de atendimento a essas, em cursos e programas de treinamento, educação e desenvolvimento, é destacada por Guiasse, Bartezzaghi e Solari (2010) quando esses afirmam que a identificação de necessidades, interesses e objetivos dos *stakeholders*, contribui para o monitoramento do sistema para sustentabilidade de médio e longo prazo, ou seja, satisfazer as necessidades de uma coletividade impacta os ganhos de desempenho.

Indo além, Chin *et al.* (2019), expressam que as parcerias intersetoriais entre empresa e governo possibilitam o desenvolvimento de capital humano inovador e pró-ambiental, levando à conexão do comportamento dos funcionários para a Inovação Social Corporativa (ISC), ao avanço no reconhecimento da diversidade entre os atores, vínculos e estruturas organizacionais e à interseção entre universidade, indústrias e governo.

Eboli e Mancini (2012) afirmam que as práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável podem ser objeto de programas educacionais corporativos, tanto no desenvolvimento de competências dos funcionários quanto o de possíveis clientes, no que tange a valores da comunidade e justiça social.

Frente ao exposto, percebe-se que a linguagem é primordial para se alcançar a equidade entre os múltiplos atores, ao se estabelecer uma comunicação eficiente e fluida para que favoreça a inclusão, integração e interação das pessoas e por sua vez, participação e colaboração na gestão (SILVA E FREIRE; 2017). O Modelo Universidade Corporativa em Rede (UCR), fundamentada pelas reflexões de Margherita e Secundo (2009), ultrapassa assim, as fronteiras da organização, considerando todos os indivíduos, grupos e organizações que influenciam ou são influenciadas pelas decisões estratégicas.

## **ACESSIBILIDADE, DEFINIÇÃO E COMPREENSÃO DO TERMO**

No que diz respeito à acessibilidade, a LBI, também chamada de Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei 13.146/2015), vem afirmar a autonomia e a capacidade desses cidadãos em exercer atos da vida civil em condições de igualdade com as demais pessoas.

A acessibilidade trata-se de um conceito amplo, a partir de um direito de que todas as pessoas tenham a possibilidade de usufruir de recursos e ações no âmbito social e ambiental. Barreiras arquitetônicas, de atitude e comunicação afetam a vida de inúmeras pessoas, obstaculizando a participação em diversos espaços e contextos. Uma sociedade sustentável, conforme afirma Borges (2014), necessita ter como premissas básicas a participação democrática de todos seus habitantes em bens e serviços em condições de igualdade.

Nesse sentido, a acessibilidade é compreendida como a condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, dos sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida (BRASIL, 2004). Além disso, a acessibilidade, também, é a possibilidade e condição de alcance, percepção e entendimento para a utilização, em igualdade de oportunidades, com segurança e autonomia, do meio físico, do transporte, da informação e da comunicação, inclusive dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação.

Sasaki (2009) destaca seis tipos de acessibilidade:

- arquitetônica (sem barreiras ambientais físicas para acesso em residências, edifícios, espaços urbanos, equipamentos urbanos, meios de transporte individual ou coletivo),
- atitudinal (o acesso sem preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações, em relação às pessoas em geral), a comunicacional (sem barreiras na comunicação interpessoal, face a face, escrita e virtual),

- instrumental (acesso aos instrumentos, utensílios e ferramentas de estudo, de trabalho, de lazer e recreação),
- metodológica (sem obstáculos nos métodos e técnicas de estudo, de trabalho, de ação comunitária, de educação dos filhos) e,
- programática (sem barreiras embutidas sem políticas públicas, normas e regulamentações institucionais, empresariais, etc.).

Frente ao exposto, percebe-se a acessibilidade como um conceito amplo, de forma que todas as pessoas possam usufruir de recursos e ações, seja no âmbito social e ambiental. Os aspectos arquitetônicos, de atitude e comunicação impactam na vida, podendo excluir os indivíduos do meio social.

Como destaca Borges (2014), a sociedade se padroniza por normas de comportamento, padrões de beleza, de inteligência, entre outros, que se tornam modelos e constituem estereótipos. O estereótipo resulta como um instrumento dos grupos, construído para simplificar o processo das relações entre eles e, nessa simplificação, justificar determinadas atitudes e comportamentos pessoais e coletivos (OLIVEIRA, 2002). Essas considerações são corroboradas por Abramowicz (2005), que afirma ser necessário atentar para o fato de que esses padrões não são produtos da biologia, mas socialmente criados.

Nesse contexto, a educação e as possibilidades de abordagem indicam a necessidade de uma cidadania participativa, a partir do impulso à autonomia e à emancipação das pessoas nas diferentes realidades e coletividades em que estão inseridas, como esclarece Freire (1996).

Esse processo de aprendizagem se concretiza à medida que se observam as atitudes e resultados concretos no cotidiano, quando a informação e o conhecimento são reelaborados, recriando possibilidades e criando novas alternativas.

Nesse sentido, Gutiérrez (2013, p.175) destaca “testemunhar o processo diário no caderno da aprendizagem é animar-se a continuar aprendendo, a continuar na busca de tudo o que tem a ver com o tema em estudo. Numa palavra: é estar e viver, em atitude de aprendizagem”.

Desse modo, o processo de aprendizagem pauta-se em uma educação problematizadora, considerando o participante como uma pessoa com bagagem cognitiva-afetiva e com cultura condizente com a realidade em que está contextualizado. Parte do pressuposto de que “uma pessoa só conhece bem algo quando o transforma, transformando-se ela também no processo”, destacado por Bordenave e Pereira (1993, p.10).

Isso posto, compreende-se que viabilizar a acessibilidade perpassa por ação educativa que contemple sensibilizar comunidades, trazer para participação as pessoas com deficiência, divulgar as diversas dimensões da acessibilidade, informando e comprometendo as comunidades.

Dos resultados da revisão da literatura, expostos nesta seção, pode-se estabelecer o pressuposto teórico a ser confirmado por uma pesquisa-ação: a estratégia estabelecida para o sistema de educação corporativa para a acessibilidade colabora para a relação de equidade dos *stakeholders*.

## METODOLOGIA

Para atender ao objetivo do estudo de analisar a relação de equidade de *stakeholders* a partir de uma estratégia de educação para acessibilidade, a pesquisa foi desenvolvida de forma exploratória e descritiva, por meio de uma pesquisa-ação

De abordagem qualitativa, trata-se de uma pesquisa-ação em que dois dos autores atuaram, considerando suas atribuições serem relacionadas à educação e ao atendimento à legislação da acessibilidade e, puderam aplicar os resultados da pesquisa para melhoria da ação, enquanto essa estava se desenvolvendo.

As práticas propostas buscaram ao longo do período de realização inovação, participação, intervenção, problematização, disseminação, continuidade, entre outras características, que vão ao encontro da definição de pesquisa-ação abordado por Elliott (1991, p. 69) como “o estudo de uma situação social com vistas a melhorar a qualidade da ação dentro dela”.

Para tanto, o trabalho apresenta análise descritiva a respeito do reconhecimento de *stakeholders*, compreensão de suas características, necessidades e estratégia de educação para acessibilidade.

A amostragem é composta de 6.000 pessoas de diversas comunidades que participaram nas ações educativas por meio de exibição fílmica com tecnologias assistivas – janela de Língua Brasileira de Sinais (Libras), legenda explicativa e audiodescrição.

A janela de Libras nos filmes traduz e interpreta para o espectador surdo ou com baixa audição, todos os diálogos e elementos sonoros fundamentais para a compreensão dos filmes, favorecendo que o espectador desfrute da obra de forma semelhante às pessoas ouvintes.

A legenda explicativa é usada pelas pessoas com baixa ou perda total da audição, que não se comunicam através da Libras. A legenda transcreve em texto escrito todas as falas dos personagens, os elementos não-verbais sonoros encontrados nas cenas, dando ao espectador autonomia para a compreensão do filme.

A audiodescrição consiste na descrição clara e objetiva de todas as informações que compreendemos visualmente e que não estão contidas nos diálogos, tais como: expressões faciais e corporais, informações sobre o ambiente, figurinos, efeitos especiais, mudanças de tempo e espaço, além da leitura dos créditos, títulos e quaisquer outras informações escritas na tela. Com essa tecnologia, o usuário recebe a informação contida na imagem em tempo real, seguindo a trama e captando a subjetividade da narrativa, de forma similar a de alguém que enxerga normalmente.

## O CAMPO DE ESTUDO

A estratégia de educação corporativa para a acessibilidade é desenvolvida por uma instituição financeira com 93 anos de existência, localizada na região sul do Brasil, com uma estrutura de 53 unidades administrativas e 518 agências localizadas em 5 estados brasileiros. No âmbito da educação, atualmente a gestão da formação busca organizar-se como Universidade Corporativa em Rede, com o objetivo de orientar ainda mais a qualidade do processo de ensino-aprendizagem junto ao ecossistema a que está integrada.

## A ESTRATÉGIA EDUCATIVA

No âmbito da educação, observam-se premissões básicas importantes a serem observadas para o desenvolvimento de estratégia educativa atenta à acessibilidade, descritas a seguir:

- Sensibilizar comunidades - o conhecimento de uma cultura passa inevitavelmente pelo conhecimento das outras, assim, parte-se do reconhecimento de uma cultura possível entre tantas outras, mas não a única. Sendo assim, considera-se como propósito o desenvolvimento de competências voltadas à humanização e à sustentabilidade para melhoria na qualidade de vida, utilizando-se de filmes como um instrumento, propiciando a melhor compreensão e entendimento das necessidades das pessoas com deficiência, em sua diversidade.
- Reconhecer pessoas com deficiência como parte da sociedade – A Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência (CDPD) e a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20) apontam questões importantes na direção dos direitos humanos e do reconhecimento das pessoas com deficiência. Sendo assim, é importante que este assunto seja discutido de forma ampla e transparente, tornando-se inerente à cultura e ao comportamento de empresas e cidadãos.
- Divulgar as várias faces da acessibilidade – O senso comum relaciona o termo acessibilidade geralmente às questões arquitetônicas e ao meio físico.

Entretanto, a acessibilidade – ou a falta de – está presente em aspectos muitas vezes imperceptíveis como a comunicação, o comportamento, as políticas públicas. Sendo assim, é imprescindível que o tema seja esclarecido e ampliado nas discussões presentes na sociedade.

- Engajar comunidades e sociedade - frente à necessidade de unir e agir em concerto, é necessário que o cidadão seja informado, contextualizado e incentivado a se apropriar do tema da acessibilidade, para que engajados na busca pela igualdade, sintam-se fortalecidos.

A partir dessas premissas, foi concebida a ação educativa inclusiva por meio da exibição de filmes com tecnologias assistivas, tendo como objetivo maior: sensibilizar as comunidades locais e os colaboradores da instituição financeira para a importância da acessibilidade de pessoas com deficiência, promovendo a igualdade e democratização ao acesso a espaços e serviços. Para alcance desse propósito, objetivos específicos foram traçados, sendo esses:

- fomentar a participação dos mobilizadores locais e colaboradores da instituição financeira na reflexão da temática da acessibilidade e realização de ação educativa de forma conjunta, conforme características locais;
- incentivar o conhecimento de Libras aos colaboradores, bem como um complemento de aprendizado aos que já participam de cursos respectivos à temática, favorecendo o acolhimento ao público com deficiência auditiva;
- reforçar orientação de recepção a pessoas com deficiência, através da experiência de acolhimento nas sessões de filmes;
- dar conhecimento de ações e tecnologias adotadas pela instituição financeira no acesso à informação às pessoas com deficiência;

- possibilitar que equipe das superintendências regionais da instituição e agências tenham maior proximidade e envolvimento com conselhos, secretarias, associações, entidades, órgãos, universidades e comunidade em geral, difundindo a participação da instituição em práticas inclusivas que vem ao encontro de uma cultura para a sustentabilidade, nas respectivas localidades.
- Identificar através de pesquisa, a percepção dos participantes, quanto à experiência de assistir um filme em formato e ambiente acessível, servindo de subsídio para estratégias futuras.

### **AS ETAPAS DA ESTRATÉGIA**

A concepção do projeto contou com etapas de diagnóstico, planejamento, realização, monitoramento e avaliação.

Ao desenvolver o diagnóstico foram levantados indicadores nacionais, estaduais e institucionais a respeito de acessibilidade, identificados espaços com acessibilidade nos municípios, identificação de parcerias estaduais, entre essas conselhos, fundações, secretarias, análise de proposta com superintendências regionais da instituição financeira.

Na etapa de planejamento foram considerados a elaboração de roteiro para cada localidade: articulação com parceiros, seleção de espaço físico, os meios de divulgação e inscrição ao evento com recursos de acessibilidade a todas as pessoas, o envolvimento dos colaboradores da instituição financeira e da comunidade afeta ao tema.

Para a realização, a divulgação foi realizada de forma compartilhada entre a instituição financeira e instituições locais envolvidas, comitês, universidades, secretarias, entre outras. Além disso, houve a preparação dos envolvidos para acolher o público no evento a partir de workshops desenvolvidos nas agências da instituição financeira.

Durante a sessão fílmica, foram oferecidas máscaras para quem desejasse cobrir os olhos, favorecendo ao público vivenciar o filme de forma diversa – vendo, ouvindo e sentindo. Essa experiência também favoreceu a compreensão de limitações e o entendimento de acolhimento e melhor abordagem à pessoa com deficiência.

Para o monitoramento em cada localidade, foi aplicada pesquisa após a exibição fílmica, o registro das percepções dos parceiros e do público-alvo envolvido, bem como o acompanhamento do grupo de trabalho em cada localidade frente às inscrições, divulgação e mobilizações.

Para a avaliação da estratégia educativa foram considerados a compilação de dados por localidade e os reflexos nos processos da instituição financeira a partir da aderência dos funcionários aos cursos de Libras e no EAD Acessibilidade, ofertados pela organização. Com isso, a avaliação permitiu a elaboração de relatórios compartilhados entre a organização e as instituições parceiras.

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

Ao revisitar os ciclos de 2016 e 2018 da ação educativa com recurso fílmico acessível, percebe-se os resultados, reflexões e aprendizados, a começar pelo alcance do objetivo geral da estratégia “sensibilizar comunidades locais e os colaboradores da instituição financeira quanto à importância da sensibilidade das pessoas com deficiência e mobilidade reduzida, promovendo igualdade e democratização ao acesso a espaços diversos”.

No transcorrer das edições e na manutenção do processo como um todo, junto aos parceiros institucionais – secretarias, fundações e conselhos municipais analisam-se resultados periódicos do projeto e retoma-se as atribuições de cada parceiro. Esses aspectos reportam a Meister (1998) quanto ao envolvimento de vários níveis e membros da cadeia de valor, para além dos colaboradores, fornecedores e clientes.

De igual forma, esse movimento vem ao encontro das diretrizes de uma UCR, em que considera indivíduos, grupos e organizações que influenciam e são influenciados pelas decisões estratégicas de uma organização, a partir de comunicação eficiente e fluida, que favoreça a inclusão, a integração e a interação das pessoas, referido por Silva, T.C.; Freire, P.S. (2017).

A articulação e atenção dada à temática da acessibilidade estão expressos nos dados quantitativos da tabela 1, demonstrando participação e envolvimento com diversos atores, conforme as características de adesão por localidade, configurando o objetivo específico 1. Entre os dados, destacam-se o total de 6.000 pessoas como público participante; o envolvimento de 561 colaboradores da instituição financeira, sendo que desses, 131 capacitados em Libras, aproveitando a oportunidade de praticar o diálogo por meio dessa língua; as 128 agências envolvidas, que desenvolveram 235 parcerias, considerando suas localizações geográficas e logísticas de acesso.

Tabela 1 – Mobilização dos atores e localidades

Cidades	Participantes	Colaboradores	Colaborados com Libras	Agências envolvidas	Parcerias locais
30	6.000	561	131	128	235

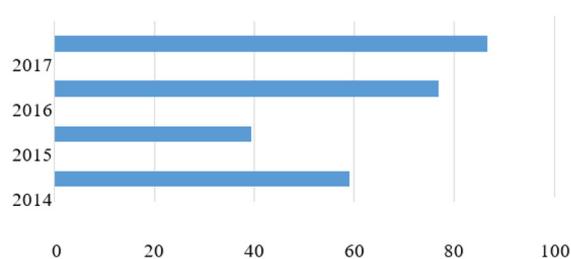
Fonte: Elaborado pelos autores.

No que tange aos colaboradores, um dos indicadores monitorados faz referência aos que possuem capacitação em Libras e buscavam acompanhar os tradutores intérpretes dessa língua na exibição fílmica e rodas de conversa, buscando aprimorar conhecimento e maior segurança na vivência do diálogo para o acolhimento e atendimento do público com surdez no ambiente de trabalho. Além disso, registrou-se um aumento dos colaboradores capacitados em Libras do início da estratégia educativa para em 15% na busca de aprimorar o atendimento às pessoas com deficiência auditiva, caracterizando o objetivo específico 2.

Percebe-se o reconhecimento de necessidades, interesses e expectativas de *stakeholders*, exemplificado no âmbito da surdez, levando à percepção da relevância do atendimento e a qualificação para tal, buscando cursos e programas de treinamento, que é corroborado por Guiasse, Bartezzaghi e Solari (2010) ao ressaltarem o monitoramento de satisfação das necessidades e possíveis ganhos de performance que contribuem no monitoramento para sustentabilidade de médio e longo prazo.

Em relação ao terceiro objetivo específico, o ambiente propiciado pela ação educativa oportunizou a 561 colaboradores a experiência de acolhimento e abordagem às pessoas com deficiência. Concomitante a essa ação o interesse pelos colaboradores em curso EAD Acessibilidade teve aumento de entre 2016 e 2018 de respectivamente de 770 e 866 inscrições, do total de 2.620, entre 2014 a 2017, indicando aumento de 62%, demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Inscrições EAD Acessibilidade



Fonte: Relatório Acessibilidade: veja, ouça e sinta 2018.

A mobilização de parceiros locais e colaboradores da instituição financeira indica o potencial expressivo de reflexão da temática da acessibilidade desenvolvida a partir de diálogos, debates e rodas de conversa, enquanto objetivo específico 4, possibilitando transformação participativa e atenção à prática pedagógica com caráter emancipatório, como destacam Bordenave e Pereira (1993), em que uma educação problematizadora necessita considerar a bagagem cognitiva-afetiva e a cultura em que está inserido.

Esses aspectos levam a retomar Chin *et al.* (2019), ao afirmarem que participação de funcionários, parcerias intersetoriais e governo possibilitam o desenvolvimento do capital humano inovador, reconhecimento de diversidade entre atores, vínculos e estruturas organizacionais.

O monitoramento dos indicadores definidos na estratégia educativa para a acessibilidade, descrito como objetivo específico 5, destacam aspectos qualitativos quanto à maior proximidade e envolvimento das superintendências regionais e agências com conselhos, secretarias, associações, entidades, órgãos, universidade e comunidades em geral, contribuindo tanto para difundir práticas inclusivas quanto favorece ao gestores da instituição financeira reconhecer a diversidade presente entre as pessoas, a importância dos recursos e tecnologias assistivas na oferta de produtos e serviços.

O envolvimento das administrações apontam também, o impulso à participação nas estratégias locais dos colegas de trabalho, familiares, amigos, além do envolvimento de organizações conhecidas, estudantes e professores interessados no tema.

O desenvolvimento de pesquisa, objetivo específico 6, em formulário eletrônico disponível QR Code e via e-mail possibilitou identificar a percepção dos participantes, quanto à experiência de assistir um filme em formato e ambiente acessível. Alinhada a essa pesquisa, os depoimentos manifestados nas rodas de conversa após exibição fílmica, de igual forma, favoreceram conhecer o entendimento do público a respeito da ação educativa e a contribuiu da mesma, conforme os itens listados na Tabela 2.

Tabela 2 – Pesquisa pós experiência fílmica

Pesquisa	Sim	Não
Já havia assistido filme com tecnologia assistiva?	18%	82%
Experimentou vendas?	72%	28%
Contribuiu para o conhecimento da legislação?	69%	31%
Agregou conhecimento de acessibilidade?	99%	1%
É importante a continuidade da proposta?	100%	0%

Fonte: Relatório Acessibilidade: veja, ouça e sintá (2018).

As percepções dos diversos públicos permitem a reflexão do quanto a estratégia propicia potencializar que as pessoas conheçam aspectos que estão implicados no Estatuto da Pessoa com Deficiência (lei 13.146/2015) a partir da participação com autonomia e a capacidade em atos da vida civil em relação de equidade com as demais pessoas.

Essa reflexão coletiva contribuiu no sentido da necessidade e da extrema importância de se propiciar um sistema em que as pessoas tenham acesso a ferramentas promotoras e formadoras de consciência e entendimento de seus direitos para que possam ter autonomia na vida em sociedade.

Da mesma forma, o fato de acompanhar as edições presencialmente e de serem difundidas nas mídias internas da instituição financeira, gerou maior criticidade no âmbito interno da organização.

Essa reflexão favoreceu aprimorar e inovar algumas práticas, entre elas: orientações aos instrutores da instituição financeira quanto à acolhida e abordagem em sala de aula aos colegas com deficiência; aperfeiçoamento de sistema de cadastro de clientes; a disponibilidade de agência bancária, em Porto Alegre, apresentar o uso de autoatendimento às pessoas com deficiências para integrantes de escola que desenvolve preparação para o mercado de trabalho. Além disso, a inclusão das tecnologias assistivas na campanha publicitária da instituição financeira, demonstrando atenção a todos os seus clientes e respeitando suas necessidades e diversidades.

A construção do modelo UCR necessita analisar a abrangência dos conteúdos, a identificação dos *stakeholders*, o enfoque da memória organizacional, o ambiente de aprendizado coletivo, os princípios da Gestão do Conhecimento, o desenvolvimento do capital humano, social e relacional, a cocriação e coprodução de valor, entre outros aspectos.

Diante desses aspectos, são propostas diretrizes (Freire *et al.* 2016b) relativas ao alcance de público dado ao treinamento, formação e capacitação; interconexão por meio de tecnologias para gerar integração, inclusão e interatividades entre os partícipes; reconhecimento das expectativas e necessidades dos partícipes; foco a ser dado aos cursos e eventos, passando por tarefa, gestão e estratégia; uso de tecnologias para os processos de aprendizagem; gestão do conhecimento e alinhamento à estratégia operacional, organizacional e de rede.

Na sequência, a integração dos resultados dos estudos levantados, possibilita inferir que, o envolvimento de *stakeholders* permite analisar os programas de educação corporativa a partir do reconhecimento dos atores implicados e da compreensão de suas características, necessidades e expectativas, a serem consideradas na produção e cocriação do conhecimento, que contribuem tanto para os resultados organizacionais quanto para os interesses da coletividade.

Esses pontos dão atenção às interações e especificidades, demonstrando possibilidade de oportunizar uma consciência de diversidade, tornando possível reconhecer expectativas, necessidades, lacunas de competências, comunicação mais adequada, para conectar-se.

Por fim, a revisão da literatura e a pesquisa-ação demonstram que a consciência para a diversidade é identificada à medida que os valores dos *stakeholders* e respectivos grupos e comunidades são considerados e mediante o desenvolvimento de planos específicos em nível individual e organizacional, avaliação dos estilos de aprendizagem, metodologias para compreensão de cada colaborador, o cuidado na abordagem sistemática e relacional no design de programas, a elaboração de currículo que combine habilidades estratégicas e atitudes-chave, entre outros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a estratégia educativa para acessibilidade frente ao contexto organizacional, percebe-se que conhecer todas essas tecnologias assistivas e outras existentes, favorece ao gestor de uma organização reconhecer a diversidade presente entre as pessoas.

A revisão narrativa da literatura possibilitou identificar aspectos do sistema de educação corporativa que contribuem para a relação de equidade dos *stakeholders*, que passam pelo foco de reconhecimento deles, pelos mecanismos para envolvê-los e pelas suas participações nos programas educacionais, de forma a desenvolverem uma caminhada conjunta para a aprendizagem organizacional. Nesse sentido, o acesso às informações, a liberdade de expressão, contribuição em aspectos culturais, de transparência e controle, a partir da interconexão estabelecida, tendem a influenciar o sentido de pertencer e atuar em prol de desempenho e resultados.

Percebe-se que estratégias educacionais integradoras acompanhadas de reflexões quanto à ética, visão, diversidade, entre outros, pode vir a potencializar a participação, esforços conjuntos para solução de problemas e feedback, contribuindo para a equidade. Ao mesmo tempo, essa conexão fomenta a interdisciplinaridade, o senso de valor agregado, a expansão de esforços para aquisição de conhecimento e inclusão de habilidades de aprendizagem.

Para tanto, a relevância está na escuta e no reconhecimento de valores presentes nas experiências e no desenvolvimento partilhados pelos indivíduos, sejam esses por experiências reais, simulações, dramatizações, dando à luz à especificidade, ao compartilhamento de diferentes percepções e intervenções mais apropriadas. Dessa forma, caracteriza-se um ambiente de aprendizado coletivo por uma linguagem que favoreça a inclusão, integração, interação, confiança, cooperação, conectividade, pertencimento, cocriação e coprodução. Assim, é primordial o alinhamento ao clima organizacional propício à elaboração de Planos Políticos Pedagógicos que representem necessidades, propósitos e expectativas dos partícipes, abrangendo dimensões de capital humano, social e relacional.

Em conclusão, os programas ofertados pelo sistema de educação corporativa, ao terem presentes a abrangência e especificidade dos *stakeholders*, podem contribuir para além de conhecimentos e habilidades inovadores e novos, mas também para difusão de valores sustentáveis à organização, estimulando pensamento crítico, na resolução de problemas por meio de métodos múltiplos, na redução da rotatividade da empresa, na retenção e atração de colaboradores e no melhor desempenho dos negócios e na sociedade. Dessa forma, a maturidade alcançada no sistema de educação corporativa, ao proporcionar a interconexão, produção e cocriação, envolvendo todas as partes interessadas, pode contribuir para a relação de equidade com as mesmas, oportunizando o equilíbrio das expectativas, responsabilidades e minimização de riscos para reputação e resultados organizacionais, bem como coletivo.

Além disso, a equidade, aqui apresentada a partir da definição de Aristóteles, como princípio que se verifica na ideia de igualdade e justiça aplicado ao caso concreto, propaga-se por meio da conscientização do humano e disponibilização dos recursos de acessibilidade. Essa perspectiva, leva a tratar os iguais como iguais e os desiguais de forma desigual na exata medida de sua desigualdade. Dessa forma, oportuniza-se a igualdade material aos indivíduos e a proporcionalidade em suas relações pessoais e profissionais.

Confirma-se então, o pressuposto teórico de que a estratégia do sistema de educação corporativa para acessibilidade favorece a relação de equidade dos *stakeholders*.

Este estudo traz contribuições que avançam sobre as teorias existentes e práticas, considerando a diversidade frente às estratégias desenvolvidas para assegurar uma gestão eficiente e agregadora de valor para as organizações.

Quanto a novas pesquisas, sugere-se a continuidade de estudos empíricos para análise de promover a interação de atores, considerando suas diversidades, o inventário de suas necessidades, competências, plano de capacitações, reavaliação dos cursos e tecnologias, em prol de inovação e sustentabilidade da organização e do ecossistema que integra.

---

## REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- BORGES, J.A.S. *Sustentabilidade e acessibilidade: educação ambiental, inclusão e direitos da pessoa com deficiência – práticas, aproximações teóricas, caminhos e perspectivas*. Brasília:2014.
- BRASIL. *Lei 3.298*: Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. 20 de dezembro de 1999.
- BRASIL. *Decreto 5296*, de 02 de dezembro de 2004, regulamenta as Leis nº10.048/2000, quanto à prioridade de atendimento às PCDs e nº10.098/2000, quanto às normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade.
- BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo Demográfico 2010*. Disponível em: [http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd\\_2010\\_religiao\\_deficiencia.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf). Acesso em: 15 jan. 2016.
- BRASIL. *Governança pública*: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- BRASIL. *Lei 13.146/2015*: Lei Brasileira de Inclusão: condições de igualdade para exercer atos da vida civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm)
- ELLIOT, J. *Action research for educational change*. Filadélfia: Open University Press, 1991
- FOSS, N. J. The emerging knowledge governance approach: challenges and characteristics. *Organization*, v. 14, p. 29–52, 2007.
- FOSS, N.J.; KLEIN, P.G. *The theory of the firm and its critics: a stocktaking and assessment*. 2008.
- FREIRE, P. de S. *et al*. Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. *Biblios*, n. 69, 2017.
- FREIRE, P. de S.; Silva, T.C.; Bresolin, G. (org). *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. 272 p.

- FREIRE, P. de S. *et al. Glossário: governança multinível do conhecimento e da aprendizagem e seus mecanismos de universidade corporativa em rede e de comunicação dialógica*. Curitiba: CRV, 2021. 152 p.
- FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- GRANDORI, A. Governance structures, coordination mechanisms and cognitive modulo. *Journal of Management and Governance*, v. 1, p. 29-42, 1997.
- GRANDORI, A. *Neither hierarchy or identity: knowledge governance mechanisms and the theory of the firm*, *Journal of Management And Governance*, p. 381-399, 2001.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). Governance in the public sector: a governing body perspective. *International public. sector study*, n. 13, 2001. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>
- IBGC. *Governança corporativa e boas práticas de comunicação*. São Paulo: IBGC, 2017.
- MEISTER, J.C. Ten steps to creating a corporate university. *Training and Development*, v. 52, n. 11, p. 38-43, 1998.
- NOOTEBOOM, B. Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of Management and Governance*, v. 4, n. 69, p. 92, 2000.
- OCDE. *Princípios de governo das sociedades do G20 e da OCDE*. Paris: Éditions OCDE, 2016.
- ROSENAU, J. Governance, order and change in world politics. In: Rosenau, J.; Czempiel, O. (org.). *Governance without government: order and change in world politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. p. 1-29.
- SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. *Revista Nacional de Reabilitação (Reação)*, São Paulo, Ano XII, p.10-16, 2009.
- SILVA, T.C.; FREIRE, P.S. Universidade corporativa em rede: diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. *Espacios*, v. 38, n. 10, 2017.
- TEIXEIRA, A. V. *A equidade na filosofia do Direito: apontamentos sobre sua origem aristotélica*. *Revista Espaço Acadêmico*, n. 128, 2012.
- WORLD BANK. *Governance and development*. Washington: World Bank, 1992.

# As pessoas surdas, as organizações e o compliance

## Armando Kolbe Junior

Mestre em Tecnologia e Sociedade, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, PR, Brasil. Coordenador do Curso de Gestão de Startups e Empreendedorismo Digital, Centro Universitário Internacional Uninter (Uninter), Curitiba, PR, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/3882320613500146>

E-mail: [armando.k@uninter.com](mailto:armando.k@uninter.com)

## Neri dos Santos

Pós-doutor em Ingenierie Cognitive, École Polytechnique de Montréal, Montreal, Canadá.

Docente do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4244205836006671>

E-mail: [nerisantos@gmail.com](mailto:nerisantos@gmail.com)

## Flávio Cabral Penteadó

Graduado em Letras, habilitação em Libras, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Intérprete/Tradutor de Libras/Português do Centro Universitário Internacional Uninter (Uninter), Curitiba, PR, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/1968133435511291>

E-mail: [flavio.p@uninter.com](mailto:flavio.p@uninter.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## RESUMO

A inclusão das pessoas surdas nas organizações e na sociedade é um dos desafios mais importantes da humanidade nesta terceira década do Século XXI. As barreiras ainda existentes para as pessoas surdas, especificamente nas organizações, constituem-se em um problema inquietante para uma parcela significativa da população, que encontram dificuldades e limitações para desenvolver e aplicar as suas competências. De fato, ao longo da história este tema tem sido abordado e discutido, gerando desdobramentos em várias vertentes de pensamento com diferentes consequências. Entretanto, o objetivo deste artigo é mais restrito, procurando apenas dar uma visão da legislação brasileira que busca a inclusão das pessoas surdas e, ao mesmo tempo, verificar a percepção delas sobre a implementação dessa legislação e as suas implicações.

**Palavras-chave:** Pessoas surdas. Deficientes auditivos. Legislação sobre surdez. Inclusão organizacional. Compliance para as pessoas surdas. Mercado de trabalho para pessoas surdas.

## **Deaf people, organizations, and compliance**

### **ABSTRACT**

*The inclusion of deaf people in organizations and society is one of the most critical challenges facing humanity in this third decade of the 21<sup>st</sup> century. The barriers that still exist for deaf people, specifically in organizations, constitute a disturbing problem for a significant portion of the population, who find difficulties and limitations in developing and applying their skills. In fact, throughout history, this theme has been approached and discussed, generating developments in various strands of thought with different consequences. However, the purpose of this article is more restricted, seeking only to provide an overview of Brazilian legislation that seeks the inclusion of deaf people and, at the same time, to verify their perception of the implementation of this legislation and its implications.*

**Keywords:** Deaf people. Hearing impaired. Deafness legislation. Organizational inclusion. Compliance for deaf people. Labor market for deaf people.

## Personas sordas, organizaciones y compliance

### RESUMEN

*La inclusión de las personas sordas en las organizaciones y la sociedad es uno de los desafíos más críticos que enfrenta la humanidad en esta tercera década del siglo XXI. Las barreras que aún existen para las personas sordas, específicamente en, constituyen un problema preocupante para una parte importante de la población de las organizaciones, quienes encuentran dificultades y limitaciones para desarrollar y aplicar sus habilidades. De hecho, a lo largo de la historia, este tema ha sido pensado y discutido, generando desarrollos de diversas vertientes y de distintas consecuencias. Sin embargo, el objetivo de este artículo es más restricto, buscando solo proporcionar una visión general de la legislación brasileña que busca la inclusión de las personas sordas y, al mismo tiempo, verificar su percepción sobre la implementación de esta legislación y sus implicaciones.*

**Palabras clave:** *Personas sordas. Personas con discapacidad auditiva. Legislación sobre sordera. Inclusión organizacional. Cumplimiento para personas sordas. Mercado laboral para personas sordas.*

### INTRODUÇÃO

A surdez é uma dificuldade neurofisiológica que atinge uma parcela significativa da população mundial. De acordo com dados da Organização Mundial da Saúde – OMS (2000) existem no mundo mais de 120 milhões de pessoas com perda auditiva, seis em cada mil crianças apresentam essa dificuldade ao nascer e uma em cada mil fica surda antes da idade adulta. A OMS estima que aproximadamente 900 milhões de pessoas podem desenvolver surdez até 2050. Esse aumento de perda auditiva se deve a dois fatores: atividades de trabalho desenvolvidas em ambiente insalubre do ponto de vista sonoro, como é o caso das atividades de trabalho desenvolvidas pelos fiscais de pátio dos aeroportos, e ao processo natural de envelhecimento dos seres humanos, fato que atinge toda a população mundial.

Em relação ao Brasil, dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE), mostram que 5% da população brasileira é composta por pessoas que são surdas. Esta parcela representa mais de 10 milhões de cidadãos, dos quais 2,7 milhões possuem surdez profunda, ou seja, não escutam absolutamente nada. Em sua maioria, levam uma vida normal, buscando emprego, família e a conquista diária de seus objetivos.

A deficiência auditiva atinge diferentes graus de dificuldade e, no Brasil, a maioria deste grupo é formada por surdos oralizados, que são aqueles que fazem uso de aparelhos auditivos que amplificam os sons ou que conseguem fazer leitura labial. Entretanto, essas capacidades não são suficientes para que eles não passem por situações de exclusão e dificuldades de comunicação (UBM, 2020).

Assaí (2020) propôs uma categorização de como se pode denominar pessoas surdas:

**“Pessoa com deficiência auditiva:** é o termo considerado mais adequado para qualquer pessoa com perda auditiva branda, moderada ou severa, porque destaca o sujeito antes da condição.

**Surdo:** pessoa com perda total da audição, que não escuta nada, nem mesmo com ajuda de aparelho auditivo.

**Surdo oralizado:** pessoa com perda auditiva, mas que articula e fala para se comunicar. Geralmente, é capaz de realizar leitura labial.

**Surdo sinalizante:** pessoa com perda auditiva, que usa Libras como forma de comunicação” (ASSAÍ, 2020).

O presente artigo, apresenta um estudo realizado em uma empresa do setor automotivo, com 16 colaboradores surdos, que participaram de uma entrevista semiestruturada, realizada por um intérprete de Libras, com o objetivo de evidenciar as suas percepções sobre a inclusão e a acessibilidade das pessoas surdas no ambiente organizacional.

Preliminarmente, o artigo apresenta uma revisão histórica sumária da legislação sobre surdez, de forma a inserir os conhecimentos básicos sobre as Leis que podem auxiliar no processo de inclusão dessas pessoas, tanto no ambiente organizacional, como no ambiente social. Na sequência, o artigo aborda a importância da inclusão das pessoas surdas, particularmente no ambiente organizacional, a questão do *compliance* para as pessoas surdas, os desafios do mercado de trabalho e a capacitação das pessoas surdas para o mercado de trabalho e, enfim, o artigo apresenta a pesquisa realizada na referida empresa do setor automotivo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### LEIS SOBRE SURDEZ

Todo ser humano tem o direito de ir e vir e quando uma pessoa surda almeja entrar em uma organização acaba enfrentando diversos obstáculos na sua contratação e mesmo após estar inserido na empresa. Em muitos casos, algumas organizações criam barreiras ao acesso das pessoas surdas por elas não saberem a língua portuguesa, por exemplo.

Em nosso país foram sancionadas diversas Leis que procuraram quebrar essas barreiras, diminuindo diversas lacunas e garantindo a inserção das pessoas surdas no mercado de trabalho. Neste artigo apontaremos algumas dessas Leis a seguir.

Em 19 de dezembro de 2000, foi sancionada pelo Presidente da República, a Lei Nº 10.098, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Esta lei, em seu Art. 1º estão estabelecidas as normas gerais e critérios básicos para a...

“promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, mediante a supressão de barreiras e de obstáculos nas vias e espaços públicos, no mobiliário urbano, na construção e reforma de edifícios e nos meios de transporte e de comunicação”(BRASIL, 2000).

Em 2015, mais precisamente em 6 de julho de 2015, foi sancionada pelo Presidente da República, a Lei Nº 13.146, que instituiu a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Em seu Art. 1º apresenta que é...

“instituída a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania” (BRASIL, 2015).

Em seu Art. 2º coloca a definição de pessoa com deficiência, onde considera-se pessoa com deficiência aquela que:

“tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas”.

Vale destacar algumas barreiras a serem quebradas, dispostas nessa Lei, em seu Art. 3º, que dispõe “Para fins de aplicação desta Lei, consideram-se” (BRASIL, 2015), em seu Parágrafo IV, evidenciamos as alíneas d; e; f:

“IV – barreiras: qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que limite ou impeça a participação social da pessoa, bem como o gozo, a fruição e o exercício de seus direitos à acessibilidade, à liberdade de movimento e de expressão, à comunicação, ao acesso à informação, à compreensão, à circulação com segurança, entre outros, classificadas em:

[...]

d) barreiras nas comunicações e na informação: qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens e de informações por intermédio de sistemas de comunicação e de tecnologia da informação;

e) barreiras atitudinais: atitudes ou comportamentos que impeçam ou prejudiquem a participação social da pessoa com deficiência em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas;

f) barreiras tecnológicas: as que dificultam ou impedem o acesso da pessoa com deficiência às tecnologias;" (BRASIL, 2015).

Uma das maneiras de ocorrer a comunicação é por meio da Língua Brasileira de Sinais – Libras, e para isso, temos a Lei Nº 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Libras. Em seu Art. 1º e no Parágrafo único, temos disposto:

“Art. 1º É reconhecida como meio legal de comunicação e expressão a Língua Brasileira de Sinais - Libras e outros recursos de expressão a ela associados.

Parágrafo único. Entende-se como Língua Brasileira de Sinais – Libras, a forma de comunicação e expressão, em que o sistema linguístico de natureza visual-motora, com estrutura gramatical própria, constituem um sistema linguístico de transmissão de ideias e fatos, oriundos de comunidades de pessoas surdas do Brasil” (BRASIL, 2002).

Apesar de termos uma legislação que procura garantir a inclusão de pessoas surdas no mercado de trabalho, uma das maiores dificuldades está em como as empresas percebem e lidam com a presença de uma pessoa surda em seu corpo de funcionários e colaboradores.

### **IMPORTÂNCIA DA INCLUSÃO DAS PESSOAS SURDAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Muito se fala que é necessário entender a importância da inclusão e o respeito aos surdos e deficientes auditivos pensando no bem-estar coletivo, não excluindo ou segregando, mas tratando a todos com respeito, igualdade e com direito equivalente às oportunidades.

Para sermos inclusivos devemos acima de tudo respeitar o ser humano, não importando suas condições físicas e psicológicas. Existem inúmeras maneiras de sermos mais inclusivos em nosso dia a dia, tanto como cidadãos quanto para as organizações, divulgando vagas para pessoas com deficiência, programas de inclusão junto a colaboradores e com o uso da tecnologia.

Uma data a ser lembrada é o dia 26 de setembro, Dia do Surdo, devemos dar visibilidade a essas pessoas além de declarar apoio a um mundo mais igualitário e com maior inclusão (ASSAÍ, 2020).

Aquelas organizações que vão além dos requisitos legais no emprego de pessoas surdas ou mesmo aquelas com deficiência auditiva, realizando adaptações para auxiliá-las a serem produtivas irão atrair colaboradores leais com habilidades muito valiosas, e com uma força de trabalho diversificada obterá muitas vantagens independentemente do tamanho organização.

### **COMPLIANCE PARA AS PESSOAS SURDAS**

Algumas organizações não estão devidamente preparadas para servir ou empregar as pessoas surdas, pois não estão em conformidade com a Lei Brasileira de Inclusão (LBI). O detalhe é que, assim, acabam perdendo oportunidades valiosas de serem líderes em um movimento para abraçar a cultura surda. Um dos primeiros passos é fazer uma revisão dos materiais de comunicação (interna e externa) e os meios de divulgação destes, dando maior ênfase à maneira como a empresa se dirige à Comunidade Surda.

Para estar em conformidade com os requisitos de acesso à Informação exigidos pela LBI, as organizações devem promover oportunidades iguais para que os surdos participem dos serviços, programas, atividades e benefícios desta. Cada organização possui conjuntos próprios de políticas e procedimentos operacionais onde descrevem seus processos. As organizações devem estar mais atentas, analisando suas políticas e aprimorando-as objetivando atender às necessidades dos surdos, independentemente de serem colaboradores ou clientes (TRADUZ LIBRAS, [S.d.]).

Já na contratação pode ser aberta uma linha de comunicação confortável com as pessoas surdas. Elas passam a vida inteira aprendendo a interagir com a cultura ouvinte, e cada um vai fazer isso de maneiras um pouco diferentes.

Não existe uma solução única, em alguns casos, a comunicação escrita é a preferência de algumas pessoas surdas, outras se adaptam melhor com a leitura labial, enquanto outras têm preferência por um intérprete. O importante é perguntar aos entrevistados surdos que tipo de comunicação eles gostam de usar!

Caso a organização esteja de fato interessada nas questões que envolvam inclusão e diversidade, deve trabalhar na criação de uma cultura organizacional de aceitação. Devemos lembrar que essa cultura vai muito além de buscar simplesmente a conformidade com a lei, mas sim tentar desenvolver uma organização que consiga abordar todos os aspectos da diversidade e possa engajar todos os colaboradores como chaves para o sucesso da organização.

É imprescindível que cada colaborador consiga interiorizar o conjunto de metas, valores e pilares da organização. Assim, todos se tornam apoiadores da marca, consultores, vendedores e para as pessoas surdas isso insere o desenvolvimento de meios de comunicação mais eficazes.

As ordens, normalmente as ordens vem de cima para baixo, em como o exemplo. Inúmeras lideranças promovem a igualdade social, e podemos finalmente vislumbrar colaboradores surdos em grandes organizações. Quando altos executivos e gestores se tornam conhecedores das questões multiculturais, toda a organização é beneficiada. Integrando um indivíduo surdo à equipe, estamos ajudando a superar a divisão cultural e criando uma verdadeira igualdade (TRADUZ LIBRAS, [S.d.]).

Mas para essa igualdade ocorrer, precisamos antes contratar as pessoas surdas e aí entra o departamento de recursos humanos (RH) de uma organização que o que tem maior responsabilidade sobre a aplicação das normas de *compliance*, pois é o setor responsável pelas contratações, desligamentos de funcionários, estabelecimento de condutas internas, promoções etc.

A Equipe Signumweb (2020) apresenta as práticas que podem ser adotadas pelo RH, estão:

**“contratação de funcionários íntegros:** é importante que o RH busque por antecedentes criminais e por referência de outras empresas. Além disso, há testes que podem ser aplicados que darão uma noção sobre a personalidade e caráter do candidato;

**fiscalização do cumprimento do regimento interno:** o RH deve ficar de olho em qualquer violação das políticas de conduta da empresa, devendo aplicar as penalidades pertinentes a cada caso;

**criação de um canal de denúncia:** para que a fiscalização seja mais efetiva, é importante desenvolver um canal de denúncias (e garantir o anonimato do denunciante). Assim, os colaboradores sentirão também que são responsáveis pela manutenção das normas de *compliance*, além de promover maior transparência e confiabilidade;

**realização de auditorias ao fazer promoções:** é fundamental fazer um bom monitoramento das promoções de funcionários para que se evite injustiças e favorecimento indevidos” (EQUIPE SIGNUMWEB, 2020).

Traduzindo *compliance*, para o português, veremos que significa conformidade ou cumprimento. Sedo assim, no mundo corporativo, *compliance* em RH é sobre a necessidade de agirmos de acordo, ou conforme, o regimento interno da organização, independentemente de sermos colaboradores, gestores ou mesmo proprietários.

Aprofundando um pouco mais na definição de *compliance*, veremos que de acordo com Sebastião (2021, p. 26-27), conformidade ou *compliance* significa

“conhecer e seguir as leis, regras, princípios e padrões relevantes e procedimentos. Garantir que as organizações cumpram todas as leis aplicáveis. Um forte programa de conformidade e ética é necessário para proteger a organização tanto internamente quanto externamente. O papel do compliance é, garantir que as pessoas conheçam as regras e garantir que as sigam continuamente” (SEBASTIÃO, 2021, p. 26–27).

Esse conceito acabou ganhando força após as leis anticorrupção e acessibilidade em nosso país e colocando de uma maneira mais direta, *compliance* é ter ações corretas, respeitadas e éticas.

Ou seja, nenhuma prática ilícita, por mínima que pareça ser, deve ser tolerada, ou mesmo qualquer tipo de assédio ou preconceito que possam vir a constranger o colaborador em seu ambiente de trabalho, principalmente àqueles pertencentes a qualquer tipo de minoria, como é o caso das pessoas com deficiência (EQUIPE SIGNUMWEB, 2020).

Existem diversas iniciativas que visam a inclusão de PCD (Pessoa com deficiência) que podem ser aplicadas como normas de *compliance* das organizações, desde a organização de palestras para a sensibilização dos colaboradores sobre pessoas com deficiência.

O RH poderá, por exemplo, incluir nas políticas de *compliance* algumas conferências periódicas que ensinem aos demais colaboradores a se comunicarem de forma adequada com um uma pessoa com deficiência.

Outra prática louvável, para os surdos, é que a organização oferecesse um curso de Libras aos colaboradores no horário de trabalho. Lembrando que existem diversas técnicas que podem facilitar a comunicação e a convivência de surdos e não surdos no ambiente laboral.

Outra solução interessante é a contratação de uma empresa profissional, que possa disponibilizar intérpretes de Libras por meio de videoconferência para auxiliarem no diálogo entre surdos e ouvintes.

A Equipe Signumweb (2020) propõe, para os surdos oralizados, a contratação de profissionais que possam ensinar aos colaboradores, entre outras coisas a:

“deixar suas bocas visíveis ao estabelecer qualquer diálogo com o surdo;

tocar com delicadeza o deficiente ao iniciar uma conversa de modo que ele consiga identificar que a conversa é com ele;

não utilizar nenhum tom de voz diferente do usual;

ser expressivo;

não passar na frente de dois funcionários que estão se comunicando por Libras;

manter sempre contato visual com o surdo” (EQUIPE SIGNUMWEB, 2020).

Como dito, estas ações são para surdos oralizados, enquanto para os surdos que fazem uso da Libras não é tão imprescindível deixar as bocas visíveis, o utilizar tom de voz diferente do usual pelos ouvintes pode transparecer uma situação de empoderamento frente a eles e até a questão de passar na frente das pessoas surdas não interfere tanto, pois eles conseguem se comunicar facilmente frente a essas situações. O ideal é não quisermos impor a nossa língua aos surdos.

Podem parecer ações simples, mas significam muito para a pessoas com deficiência, que se sentirão incluídas e muito mais motivadas para produzir muito mais e melhor!

## DESAFIOS NO MERCADO DE TRABALHO

Além do desafio de inclusão, pois a maioria das organizações contrata unicamente o percentual obrigatório pela lei, existem também inúmeras dificuldades quando estas pessoas se incluem no mercado de trabalho, pois as empresas ainda não estão preparadas para receber de forma adequada este profissional, e de acordo com Caleguer (2021), ele vive uma realidade de trabalho com:

“Preconceito praticado por outros colegas de trabalho pela própria falta de ações da empresa na inclusão desses sujeitos que resulta em exclusão social, uma vez que a comunicação da pessoa surda com os demais acaba sendo bastante limitada.

Pouco crescimento profissional, uma vez que as empresas não se esforçam em oferecer para esse funcionário um programa de capacitação e progressão de carreira. Assim, eles ficam fadados a ocupar o mesmo cargo durante todo o período que passa na empresa.

Ocupação de cargos subordinados, pois não recebem confiança da empresa para que ocupem cargos mais gerenciais, o que corrobora o segundo item que é a falta de perspectiva profissional dentro da empresa.

Falta de qualificação profissional posto que a sociedade de modo geral não cria oportunidades para que pessoas surdas possam se qualificar para disputar uma vaga no mercado de trabalho.

Assim, escolas e universidades também não possuem medidas de inclusivas efetivas que deem condições da pessoa surda profissionalizar-se de maneira adequada, o que leva muitos deles a empregos informais.

Falta de autonomia na função, pois a ausência de tecnologias assistivas impedem que o profissional execute suas tarefas sozinho” (CALEGUER, 2021).

Devemos lembrar que a não promoção de medidas inclusivas à pessoa com deficiência está configurado como ação discriminatória e excludente, podendo incorrer em multa de até dez vezes o salário da pessoa com deficiência.

## **CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS SURDAS PARA O MERCADO DE TRABALHO**

Além das organizações estarem atentas à estas situações, de acordo com a Academia de Libras, os deficientes auditivos precisam estar por dentro do que fazer para aumentar suas chances de ser contratado, atentando para alguns pontos fundamentais.

O ensino médio completo, bem como a formação em um ou mais cursos profissionalizantes podem fazer a diferença para aumentar as chances de contratação nas organizações e nos mais variados segmentos. Alguns bons exemplos são os cursos técnicos, na área de informática etc. “No caso dos surdos, o ideal é buscar por instituições que disponibilizem uma orientação e cursos específicos para formação profissional de pessoas surdas” (ACADEMIA DE LIBRAS, [S.d.]).

Um outro item apontado pela Academia de Libras é relacionado à experiência de cada um. Para àqueles que almejam vaga no mercado de trabalho, mesmo para as pessoas surdas, um dos fatores mais importantes é a experiência profissional. Considera-se como ideal ter experiência comprovada na área na qual pretende atuar. Uma das maneiras de adquirir essa experiência é atuar por um determinado tempo, de forma autônoma ou mesmo realizar atividades voluntárias, não esquecendo que as atividades devem ser compatíveis com algumas limitações que são impostas pela surdez.

Podemos dizer que um dos fatores que podem ser determinantes no momento da contratação é a experiência, principalmente por serem considerados o tempo dessa experiência, as atividades realizadas e contribuições que foram oferecidas para organização.

Investir no desenvolvimento pessoal é outra das estratégias essenciais para ocupar uma vaga no mercado de trabalho. Esse fator é de grande importância para melhorar o trabalho em equipe, lidar com situações desafiadoras, comprometer-se com horários e prazos etc.

Essa experiência, bem como o desenvolvimento pessoal são tão importantes, ao ponto de que além de disponibilizar vagas na modalidade PCD, muitas organizações investem em projetos de cursos, treinamentos e capacitação focados no desenvolvimento pessoal de pessoas com deficiência.

A Academia de Libras afirma que além de tudo isso, para aumentar as chances de ocorrer a contratação é necessário que o surdo leve em conta algumas dicas importantes.

“O primeiro passo para ser entrevistado por empresas que contratam deficientes auditivos é pesquisar quais tipos de vagas são oferecidas em maior número para as pessoas surdas.

Outra ação importante é buscar informações sobre os principais requisitos que as empresas adotam para contratar uma pessoa surda.

A partir dessas informações, torna-se mais fácil fazer cursos na área mais favorável e desenvolver as habilidades desejadas.

Para aumentar as chances de ser chamado para uma entrevista e ser contratado por uma empresa, é fundamental ter um currículo bem elaborado e objetivo. Esse capricho com o currículo também é algo bastante observado pelos profissionais do RH” (ACADEMIA DE LIBRAS, [S.d.]).

Quando as organizações que sejam voltadas para a inclusão e forem contratar deficientes auditivos, é de suma importância que as políticas de RH estejam alinhadas. Não estejam preocupados apenas a preencher um determinado número de vagas, é necessário que haja investimento constante no desenvolvimento profissional e pessoal. Quando ocorre a valorização de ações inclusivas no ambiente empresarial os colaboradores surdos conseguem se adaptar de maneira mais rápida e consistente ao ambiente da organização, sendo mais benéfico para todos.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: PESQUISA REALIZADA EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO

Com o objetivo de evidenciar a percepção de uma pessoa surda sobre a sua inclusão no ambiente organizacional foi realizada uma pesquisa em uma empresa do setor automotivo da Cidade Industrial de Curitiba, a partir de uma entrevista semiestruturada, que foi aplicada por um intérprete de Libras, com 16 respondentes, contemplando as questões, apresentadas na tabela 1, abaixo:

Tabela 1 – Entrevista com 22 questões apresentadas aos surdos

1	Idade?
2	Sexo?
3	Pais surdos?
4	Sabe ler e escrever em português: ( ) Sim ( ) Não
5	Como você se enquadra na surdez: ( ) Pessoa com deficiência auditiva: é o termo considerado mais adequado para qualquer pessoa com perda auditiva branda, moderada ou severa, porque destaca o sujeito antes da condição. ( ) Surdo: pessoa com perda total da audição, que não escuta nada, nem mesmo com ajuda de aparelho auditivo. ( ) Surdo oralizado: pessoa com perda auditiva, mas que articula e fala para se comunicar. Geralmente, é capaz de realizar leitura labial. ( ) Surdo sinalizante: pessoa com perda auditiva, que usa Libras como forma de comunicação.
6	Formação acadêmica?
7	Especialização profissional?
8	Teve intérprete de Libras em toda a sua formação?
9	Fez estágio antes de ser contratado? Era na mesma área que atua hoje?
10	Este é seu primeiro emprego? Caso a resposta seja não, onde atuou antes?
11	Você participou de entrevista de emprego na empresa? Como foi sua entrevista de emprego? Havia intérprete? Equipe multidisciplinar disponível? Sentiu-se inserido(a)?
12	Quanto tempo na empresa?
13	Setor que atua na empresa?
14	Setor que gostaria de atuar na empresa?
15	Você acha que há disparidade de salário por ser surdo(a) nesta empresa?
16	Existem ferramentas, recursos, serviços e dispositivos que possam dar à pessoa surda autonomia necessária para a execução do seu trabalho, como ferramentas de tradução de libras para leitura de textos ou diálogo com funcionários e clientes? Caso afirmativo cite alguns.
17	A empresa promove atividades de inclusão com os demais colaboradores? Aulas de Libras? Caso a resposta seja sim, cite algumas. Se não, sugira algumas. Pode sugerir outras mesmo que a resposta seja sim.
18	Você tem acesso a cursos, treinamentos, educação continuada, planos de carreira, promoções, bonificações e demais incentivos profissionais oferecidos pela empresa, assim como os demais funcionários? Comente.
19	A empresa disponibiliza boa comunicação visual, no caso de alarmes etc.? O que sente falta?
20	Os manuais, documentos etc., estão disponibilizados em Libras?
21	São divulgadas vagas para as pessoas surdas?
22	Suas considerações sobre a inclusão e acessibilidade na empresa.

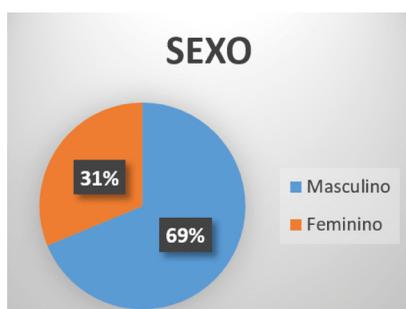
Fonte: Elaboradas pelos autores (2021).

Os dados da pesquisa foram, devidamente, tabulados pela intérprete de Libras que aplicou a entrevista e que nos acompanha neste estudo, cujos resultados são apresentados a seguir:

1) Identificação dos respondentes (figuras 1 e 2):

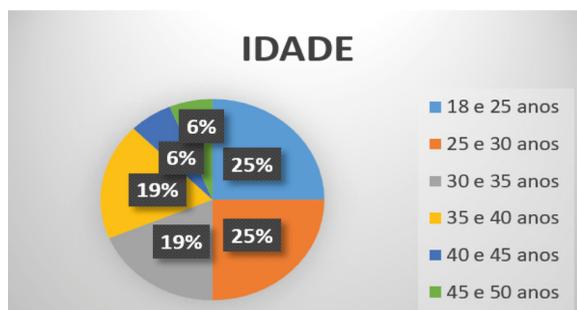
Tivemos no total 16 respondentes e desses, 11 são do sexo Masculino e 5 do sexo Feminino, sendo 4 com idade entre 18 e 25 anos; 4 entre 25 e 30 anos; 3 entre 30 e 35 anos; 3 entre 35 e 40 anos, 1 entre 40 e 45 anos e 1 entre 45 e 50 anos. Todos os respondentes têm pais ouvintes, se classificaram como surdo sinalizante e declararam saber ler e escrever em português 50%.

Figura 1 – Representação gráfica do sexo dos respondentes



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Figura 2 – Representação gráfica da idade dos respondentes



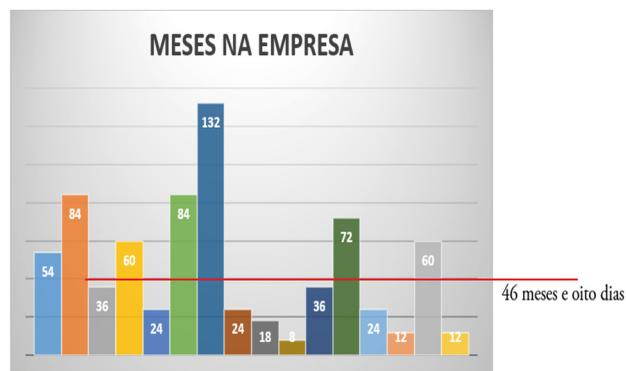
Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

2) Formação e inclusão dos respondentes na empresa (figura 3):

Quando perguntados sobre sua formação, 1 respondente afirmou ter ensino fundamental, e os outros 15, ensino médio, e com relação a ter outra formação, 6 alegaram não ter nenhuma outra formação enquanto 10 disseram ter Informática Básica e destes 10, 4 têm também Mecânica Básica.

Uma das questões se refere ao caso de quando de sua formação o respondente teve intérprete de Libras em toda a sua formação, e 9 responderam que não enquanto 7 responderam que sim. Houve unanimidade no “não” quando perguntados se tiveram algum estágio antes de serem contratados e se o atual é o seu primeiro emprego. Também perguntamos se no emprego atual houve acompanhamento de intérprete de Libras em sua entrevista de emprego e 6 responderam que não e 10 que sim. A média de tempo de empresa é de 46 meses e 8 dias (quase 4 anos), sendo o maior tempo na empresa de 7 anos e o menor 8 meses e esses colaboradores estão distribuídos em sua maioria, 14, na produção, 1 no estoque e outro na logística da empresa.

Figura 3 – Representação gráfica dos meses que os colaboradores atuam na empresa



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

3) Adaptação dos respondentes na empresa:

Após a questão ligada em qual setor o respondente atua, solicitamos que respondessem onde gostariam de atuar e 4 responderam que gostariam de continuar na produção, enquanto dentre os outros 5 gostariam de serem deslocados para a área de administração, 3 para a área de qualidade, 2 gostariam de exercer liderança e 1 atuar como repositor.

4) Salário dos respondentes na empresa:

A questão seguinte se referia ao salário dos respondentes na empresa e, dentre estes, a grande maioria não quis responder e somente 2 responderam não saber.

5) Recursos e ferramentas de apoio na empresa para a inclusão das pessoas surdas:

Quando perguntados se haviam recursos, ferramentas de apoio, para promover a inclusão das pessoas surdas ao ambiente de trabalho, 4 responderam que havia poucos e a maior parte, 12, disseram que não.

6) Realização de eventos na empresa para a inclusão das pessoas surdas:

Na questão relativa à realização de eventos de inclusão de pessoas surdas na empresa, 7 respondentes disseram que não, enquanto 9 responderam que ocorriam Curso de Libras e palestras.

7) Realização de cursos na empresa para a inclusão das pessoas surdas:

Ao serem perguntados se tinham acesso a cursos, treinamentos, educação continuada, planos de carreira, promoções, bonificações e demais incentivos profissionais oferecidos pela empresa, assim como os demais funcionários, todos responderam que não, e a mesma resposta foi para a comunicação visual da empresa e sobre os documentos e manuais serem em libras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desta pesquisa, ainda que bastante restrita, podemos observar que as pessoas surdas encontram muitas dificuldades no mercado de trabalho. A legislação brasileira aponta alguns itens que apoiam os surdos e dentre eles temos que as empresas com mais de 100 funcionários devem destinar 3% das vagas para pessoas com deficiência física. Só que estas regras, ou leis, não mostram a inclusão como algo que esteja acontecendo e que deficientes não sofram preconceito e dificuldades no mercado de trabalho. Em nosso país, temos quase 10 milhões de pessoas que possuem deficiência auditiva, sendo que mais de 2 milhões apresentam deficiência auditiva severa.

De acordo com o Conselho Nacional dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência Física

(CONADE), entre as maiores dificuldades de inclusão dos deficientes no mercado de trabalho estão o preconceito, a adaptação de ambientes e a comunicação com os colegas e superiores. Algo que deve ser destacado é a precariedade de especialização e de formação adequada, visto que além do mais temos carência de intérpretes de Libras em faculdades e cursos.

Outro detalhe que nos foi apresentado é que temos a legislação a favor das pessoas surdas e as empresas tentam contemplar esses requisitos de diversas formas, mas o que ocorre na verdade não é uma verdadeira inclusão organizacional e sim um ajuste às regras.

Tanto se fala sobre empatia, e não devemos pensar em unicamente preparar as pessoas surdas para essa inclusão organizacional, pois devemos questionar as empresas sobre o que elas têm feito para incluir e respeitar as pessoas surdas pois são inúmeros os desafios para envolver esse público nas ações e rotina das empresas, de forma mais integrada e efetiva, não apenas como cumprimento de cota.

Então, é necessário que haja uma conscientização de que as pessoas surdas são capazes sim de assumir responsabilidades na organização e não ser tratada de forma capacitista, ou seja, “com atitudes preconceituosas que discriminam e subestimam a capacidade das pessoas com deficiências apenas pela sua aparência” (VAGAS, [S.d.]), e estas acabam sendo mantida no emprego apenas por uma questão legal e obrigatória.

---

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA DE LIBRAS. *Como encontrar empresas que contratam deficientes auditivo*. Disponível em: <<https://academiadelibras.com/blog/como-encontrar-empresas-que-contratam-deficientes-auditivos/>>. Acesso em: 6 dez. 2021.

ASSAÍ. *Mais inclusão, respeito e valorização: dia do surdo*. Disponível em: <<https://www.assai.com.br/blog/noticias/mais-inclusao-respeito-e-valorizacao-dia-do-surdo>>. Acesso em: 24 nov. 2021.

BRASIL. Lei 10.436. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10436.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10436.htm)>. Acesso em: 18 abr. 2021.

BRASIL. LEI No 10.098, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l10098.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10098.htm)>. Acesso em: 2 dez. 2021.

BRASIL. Lei no 13.146, de 6 de Julho de 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm)>. Acesso em: 2 dez. 2021.

CALEGUER, L. *Pessoas surdas no mercado de trabalho: quais oportunidades a sua empresa ganha*. Disponível em: <<https://www.ame-sp.org.br/pessoas-surdas-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 21 dez. 2021.

EQUIPE SIGNUMWEB. *Compliance em RH: o que é e qual sua importância?* Disponível em: <<https://blog.signumweb.com.br/negocios/compliance-em-rh/>>. Acesso em: 24 nov. 2021.

SEBASTIÃO, M. S. *Governança corporativa e canais de denúncias: uma análise das políticas de whistleblowing*. 2021. 110 f. Universidade Federal de Santa Catarina, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/229279/PPGC0245-D.pdf?sequence=-1>>.

TRADUZ LIBRAS. *Como as empresas podem se preparar para receber os surdos*. Disponível em: <<https://traduzlibras.com.br/como-as-empresas-podem-se-preparar-para-receber-os-surdos/>>. Acesso em: 24 nov. 2021.

UBM. *População brasileira é composta por mais de 10 milhões de pessoas surdas*. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rj/sul-do-rio-costa-verde/especial-publicitario/ubm/conhecimento-transforma/noticia/2020/02/12/populacao-brasileira-e-composta-por-mais-de-10-milhoes-de-pessoas-surdas.ghtml>>. Acesso em: 5 jan. 2021.

VAGAS. *O que é capacitismo, como evitar e como se defende*. VAGAS Profissões. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/profissoes/capacitismo-trabalho/>>. Acesso em: 21 dez. 2021.

# Impactos da pandemia do coronavírus (Covid-19) no trabalho em *home office* e maternidade: percepção das mães do oeste catarinense

## **Monyque Konzen Lasch Kretzler**

Bacharela em Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Chapecó, SC, Brasil.

Assistente Administrativo da Aurora Alimentos, Chapecó, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/1261830628651614>

E-mail: [monyquelasch@gmail.com](mailto:monyquelasch@gmail.com)

## **Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Docente da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Chapecó, Santa Catarina, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9455035806392096>

Em-ameil: [kellycbenetti@gmail.com](mailto:kellycbenetti@gmail.com)

## **Maxsuel César Bonatto**

Bacharel em Engenharia de Produção, União de Ensino do Sudoeste do Paraná (UNISEP), Francisco Beltrão, PR, Brasil.

Assistente em Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Chapecó, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0076543134441279>

E-mail: [max\\_bonatto@hotmail.com](mailto:max_bonatto@hotmail.com)

## **Joice Moreira Schmalfluss**

Doutora em Ciências da Saúde, Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECO), Chapecó, SC, Brasil.

Docente da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Chapecó, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/2199416356007742>

E-mail: [joicemschmalfluss@gmail.com](mailto:joicemschmalfluss@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## **RESUMO**

A pandemia do novo coronavírus (Sars-CoV-2) e o distanciamento social alteraram a dinâmica do trabalho e a rotina das famílias. Um dos desafios impostos a pais e mães foi conciliar as atividades profissionais, os afazeres de casa e a atenção aos filhos. Desta forma, este estudo se propôs a analisar a percepção das mães do oeste do estado de Santa Catarina quanto aos impactos da pandemia do coronavírus na conciliação da maternidade com o trabalho em regime *home office*. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, do tipo descritiva. A coleta de dados ocorreu por meio de aplicação de questionário virtual composto por questões fechadas e abertas, que foi respondido por 101 mães. Na análise dos dados, ficou evidente que a rede de apoio na ajuda ao cuidado dos filhos no período da pandemia caiu 52,90%. A principal dificuldade apontada pelas respondentes foi o estabelecimento de limites entre maternidade, casa e trabalho, somando 20,11%. Este fato também foi identificado nos depoimentos apresentados pelas respondentes, bem como queixas sobre a desigualdade de gênero vivenciadas dentro do lar. A falta de recursos necessários para execução das atividades laborais, ambiente impróprio e diversas interrupções, foram algumas das condições que acarretaram desempenho e produtividade inferior no teletrabalho. Para tornar a atuação das mulheres mães no mercado de trabalho mais justa e menos penosa, devem acontecer mudanças nas políticas trabalhistas com melhor adequação entre a maternidade e o mercado de trabalho, fornecimento de recursos para o bom desempenho laboral em *home office* e atuação mais engajada da sociedade na mudança, além de maior participação dos companheiros na execução das tarefas do lar e na criação dos filhos.

**Palavras-chave:** *Home office*. Maternidade. Desigualdade de gênero.

## **Impacts of the coronavirus (covid-19) pandemic on work at home office and maternity: perception of mothers in Western Santa Catarina**

### **ABSTRACT**

*The new coronavirus pandemic (Sars-CoV-2) and social distancing changed the work dynamics and the routine of families. One of the challenges imposed on fathers and mothers was to reconcile their professional activities, housework and care for their children. Thus, this study aimed to analyze the perception of mothers in the west region of the state of Santa Catarina regarding the impacts of the coronavirus pandemic on the reconciliation of motherhood with home office work. It is a research with a quantitative approach, of the descriptive type. Data collection took place through the application of a virtual questionnaire consisting of closed and open questions, which was answered by 101 mothers. In analyzing the data, it was evident that the support network in helping to care for children during the pandemic period dropped 52.90%. The main difficulty pointed out by the respondents was the establishment of limits between maternity, home and work, totaling 20.11%. This fact was also identified in the testimonies presented by the respondents, as well as complaints about gender inequality experienced within the home. The lack of resources needed to carry out work activities, an inappropriate environment and several interruptions were some of the conditions that resulted in lower performance and productivity in telework. In order to make the role of women mothers in the labor market fairer and less painful, changes in labor policies must take place with better adequacy between motherhood and the labor market, provision of resources for good work performance in the home office and more engaged work society in the change, in addition to greater participation of peers in carrying out household chores and raising children.*

**Keywords:** Home Office, Maternity, Gender Inequality.

## **Impactos de la pandemia del coronavirus (covid-19) en el trabajo en casa y la maternidad: percepción de las madres en el Oeste de Santa Catarina**

### **RESUMEN**

*La pandemia del nuevo coronavirus (Sars-CoV-2) y el distanciamiento social cambiaron la dinámica laboral y la rutina de las familias. Uno de los retos impuestos a padres y madres fue el de conciliar sus actividades profesionales, las labores del hogar y el cuidado de sus hijos. Por lo tanto, este estudio tuvo como objetivo analizar la percepción de las madres de la región oeste del estado de Santa Catarina sobre los impactos de la pandemia de coronavirus en la conciliación de la maternidad con el trabajo en el hogar. Es una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo. La recolección de datos ocurrió poco antes de la aplicación de un cuestionario virtual compuesto por preguntas cerradas y abiertas, que fue respondido por 101 madres. Al analizar los datos, se evidenció que la red de apoyo para ayudar a cuidar a los niños durante el período de la pandemia cayó un 52,90%. La principal dificultad señalada por los encuestados fue el establecimiento de límites entre la maternidad, el hogar y el trabajo, totalizando un 20,11%. Este hecho también fue identificado en los testimonios presentados por los encuestados, así como en las denuncias sobre la desigualdad de género vivida dentro del hogar. La falta de recursos necesarios para llevar a cabo las actividades laborales, el ambiente y las diversas interrupciones fueron algunas de las condiciones inapropiadas que repercutieron en un menor rendimiento y productividad en el teletrabajo. Para que el papel de las mujeres madres en el mercado laboral sea más justo y menos doloroso, se deben producir cambios en las políticas laborales con mayor adecuación entre la maternidad y el mercado laboral, dotación de recursos para el buen desempeño laboral en el home office y trabajo más comprometido sociedad en el cambio, además de una mayor participación de los pares en la realización de las tareas del hogar y la crianza de los hijos.*

**Palabras clave:** Ministerio del Interior, Maternidad, Desigualdad de Género.

## INTRODUÇÃO

Desde que a mulher se introduziu no mercado de trabalho teve que conciliar sua vida pessoal com a profissional. Antes da inserção, quando era o homem quem sustentava a casa, tarefas como limpeza, organização do lar e criação dos filhos eram de responsabilidade integral da mulher. Porém, quando a mulher adentrou profissionalmente no mercado de trabalho, o encargo das tarefas domésticas não foi dividido tal como a responsabilidade pelo provimento financeiro da casa.

Nota-se um conflito associado às dificuldades de conciliação da maternidade com a carreira profissional, pois na sociedade atual ainda perpetua o pensamento de que a responsabilidade da criação dos filhos é maior para a mulher. Esta conciliação turbulenta reflete diretamente no rendimento pessoal e profissional, pois as mulheres ficam esgotadas física e emocionalmente devido ao excesso de responsabilidades nelas depositadas. Com a pandemia do coronavírus, muitas empresas adotaram o trabalho remoto para evitar a disseminação do vírus e cumprir os protocolos de biossegurança. Com isso, muitas mães se viram da noite para o dia sem escolas para deixar os filhos durante o expediente de trabalho e, diante deste cenário, as reuniões profissionais passaram a ser interrompidas com gritos de “Mamãe, vem aqui me ajudar!”.

De acordo com Alvim (2000), a família deve estar plenamente ciente de que o membro que está em casa trabalhando não pode desviar sua atenção para realizar afazeres domésticos. Para isso, a escritora ressalta a importância da rotina e de cumpri-las com muita disciplina, aconselhando os teletrabalhadores que se tiverem que fazer alguma atividade que não tenha ligação com o trabalho, que seja feita num horário correspondente ao período de almoço da empresa ou após o expediente. Alvim (2020) ainda complementa que o *home office* pode ser sim mais produtivo, porém, deve ter um espaço apropriado, com os filhos na escola, um horário bem definido e concentração plena, sem interrupções constantes, enaltecendo a importância da rotina.

Com escolas fechadas e filhos em casa, o teletrabalho foi fundido com a creche e o trabalho formal com a função de professores, cônjuges e domésticas.

Diante do exposto, o presente estudo apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: como as mães do oeste catarinense estão conciliando o trabalho com a maternidade no regime *home office* durante o período da pandemia do coronavírus? Para responder à pergunta de pesquisa, estabeleceu-se o objetivo geral: analisar a percepção das mães do oeste catarinense quanto aos impactos da pandemia do coronavírus COVID-19 na conciliação do trabalho em regime *home office* e maternidade. Para atender ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar o perfil das mães trabalhadoras do oeste catarinense; b) caracterizar a dinâmica familiar no cuidado com os filhos neste período; c) identificar as condições de trabalho destas mulheres em regime de trabalho *home office*; d) investigar a percepção destas mulheres quanto ao seu desempenho e produtividade no trabalho e na maternidade neste período; e) descrever as principais consequências que o *home office* ocasionou no cotidiano das mães; e f) analisar a desigualdade de gênero vivenciada pelas mulheres neste período.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### A QUESTÃO DO GÊNERO E DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

A Constituição Federal do Brasil, de 1988, apresenta em seu artigo 5º que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza [...]”, e em seu inciso I, que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações” (BRASIL, 2016). A equidade de gênero pressupõe que mulheres e homens devem ser tratados de forma equivalente, com direitos, benefícios, obrigações e oportunidades iguais, sem distinção de tratamento (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016).

A inserção das mulheres no mercado de trabalho começou na I e II Guerra Mundial (entre 1918 e 1945), quando os homens lutavam nas guerras e as mulheres tinham que assumir as responsabilidades e posição deles no mercado de trabalho. Quando as guerras terminaram, muitos dos homens não retornaram para casa e aqueles que sobreviveram às batalhas ficaram impossibilitados de retornar ao trabalho. Com isso, as mulheres se sentiram no dever de zelar com os compromissos antes realizados por seus maridos e deixar os afazeres do lar e a criação dos filhos em segundo plano (PROBST, 2003).

Devido à consolidação do sistema capitalista industrial (XVIII-XIX), várias mudanças aconteceram na produção e na execução do trabalho pela mulher. Com o avanço tecnológico e o crescimento da infraestrutura industrial, parte da mão de obra feminina foi alocada para as fábricas, e as mulheres passaram a lutar por melhores condições de trabalho e igualdade de direitos. Algumas leis passaram a oferecer equidade às mulheres, a exemplo da Lei nº 5.452, de 1943, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que diz em seu art. 5º que “a todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo” (BRASIL, 1967). Afirmção divergente do que se observa, atualmente, na sociedade, visto que as mulheres ainda têm dificuldade em conseguir um tratamento com igualdade.

De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2018), a ocupação de mulheres no mercado de trabalho representa um percentual inferior quando comparada a dos homens, que ocupam 56,6% dos cargos, ao passo que elas ocupam 43,4% dos cargos, uma discrepância de 13,2%. Também se percebe uma diferença entre os gêneros na questão salarial, pois em 2018, a média geral do salário dos homens era de R\$ 2.460,00 e das mulheres era de R\$ 1.938,00, ou seja, R\$ 522,00 a menos que os homens (IBGE, 2019a).

Além dos fatores de ocupação no mercado de trabalho e da média salarial, verifica-se que as mulheres são discriminadas na hierarquia organizacional. Com base nos dados do IBGE (2019a), nota-se que, em 2018, os homens assumiram a maior parte dos cargos de diretores e gerentes, contemplando um total de 58,2% das vagas, 16,4% a mais quando comparado com os cargos de mulheres, que assumiram 41,8% destes. A diferença salarial é verificada também no salário médio das mulheres nos cargos de gestão, que é de R\$ 4.435,00, em contrapartida, os homens receberam 40,16% a mais para assumir a mesma função, com um salário médio de R\$ 6.216,00 (IBGE, 2019a).

Embora as mulheres tenham conquistado a garantia de direitos em termos de legislação, dados apontam para uma superioridade masculina frente ao feminino no contexto do mercado de trabalho. O tratamento desigual de homens e mulheres é apresentado de forma explícita e percebe-se que essas diferenças, que deveriam ser apenas biológicas, são transformadas em preconceito e, como consequência, geram desigualdades sociais. Tadeu (2008) explica que a característica patriarcal e machista da sociedade brasileira favorece a marginalização do trabalho feminino frente ao masculino, apesar do crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho vivenciada nos últimos anos.

Uma das estratégias para conseguir a tão sonhada igualdade é o combate a todas as formas de discriminação na esfera organizacional e a superação de prejuízos e estereótipos já enraizados no contexto em que vivemos (TADEU, 2008). Diante do exposto, o gênero é uma questão social fundamental para compreender as desigualdades entre o masculino e o feminino, bem como as que ocorrem nas hierarquias organizacionais dos espaços públicos e privados, e auxiliar no entendimento de como é possível e como deve ser desconstruída essa relação social desigual (ANDRADE; MACEDO; OLIVEIRA, 2014).

## TRABALHO EM REGIME HOME OFFICE

Trabalho à distância, trabalho remoto, trabalho em casa e teletrabalho são considerados sinônimos da expressão *home office*. Essa maneira de trabalhar tem ganhado destaque nos últimos tempos, pois é a forma que muitas empresas, prestadores de serviços, instituições de ensino e outros profissionais encontraram para continuar desenvolvendo seu serviço no período da pandemia do coronavírus.

O trabalho em regime *home office* foi facilitado ao longo dos anos com o desenvolvimento de tecnologias para as telecomunicações. Uma das principais vantagens do *home office* é a flexibilidade que proporciona. Quanto ao local de trabalho, não existe apenas um, mas vários locais onde o trabalhador pode exercer a sua tarefa. Os horários de trabalho também podem ser flexibilizados, bem como os recursos utilizados para a realização das tarefas, uma vez que os dados e informações podem circular por meio de VPN, e-mails, internet, aplicativos de smartphone, entre outros (ROSENFELD, ALVES, 2005).

Luna (2014) explica que, para a empresa, as vantagens deste formato de trabalho incluem: redução de custo operacional, uma vez que o funcionário não necessita mais ocupar um local fixo e físico no escritório; redução do absenteísmo; diminuição de custos, transformando custos fixos em variáveis; e, possibilidade de ganho na imagem da empresa. Por outro lado, o *home office* pode acarretar desvantagens como: possibilidade de ganho na imagem da empresa; requerem-se novas capacidades de administração e gestão sobre os funcionários em *home office*; aumento da insegurança laboral; e, possível vazamento de informações sigilosas da empresa.

O autor ainda expõe as vantagens do *home office* para o empregado, sendo elas: flexibilidade no horário de trabalho; redução/fim do tempo de trânsito; redução de custos; e, conciliação entre família, casa e trabalho. Como desvantagens, Luna (2014) cita: ceder espaço da casa para alocar objetos de trabalho; facilidade de distração; falta de socialização; e, dificuldade de estabelecer limite entre maternidade-casa-trabalho.

Em um momento como o da pandemia, trabalhar em regime *home office* pode proporcionar ao empregado a realização das necessidades de segurança, uma vez que trabalhar de/em casa é uma forma de se proteger e proteger a família contra ameaças e doenças. Além disso, pode contribuir para que o trabalhador supra a suas necessidades de autorrealização, pois neste formato de trabalho, ele possui mais independência e controle na execução de suas atividades.

## MATERNIDADE

A licença maternidade foi aprovada no Brasil em 1943, após o surgimento da CLT. Foi uma das conquistas femininas mais importantes, pois garantiu a estabilidade do emprego antes e depois do período de puerpério, sem causar prejuízos para as mulheres. Inicialmente, a Lei previa a licença de apenas oito semanas, considerando quatro semanas antes do parto e quatro semanas após o parto. Desde 2002 a Lei que se encontra em vigor o artigo 392, que menciona que a empregada gestante tem direito à licença-maternidade de 120 (cento e vinte) dias, sem prejuízo do emprego e do salário (BRASIL, 2016).

A construção da subjetivação da maternidade é acompanhada do imperativo da locução verbal “ter que”, com os mais diversos complementos: ter que engravidar, ter que amamentar, ter que cuidar, ter que brincar, ter que ser tudo isso ao mesmo e ser, ao mesmo tempo, profissional e dona de casa. A sociedade ainda impõe que a mulher precisa corresponder ao ideal de mãe perfeita, sendo dedicada, heroína, santa, tranquila, serena, sem hostilidades, angústias ou conflitos, atenta às mínimas inquietações que a afligem com o intuito de saná-las imediatamente (LEMOS; KIND, 2017).

Freire (2016) reconhece a dupla e tripla jornada feminina, no qual é necessária a divisão das responsabilidades pelos cuidados com os filhos, para que não haja sobrecarga expressiva para as mulheres que são mães.

Um dos problemas reconhecidos por Araújo (2015) trata do afastamento das mulheres mães de suas atividades laborais por um período quando os filhos ficam doentes, sendo que o principal questionamento recai sobre o pai, que não compartilha das idas ao médico. Como resposta principal Araújo (2015, p.121) declara que:

Como o homem não está acostumado a cuidar dos filhos, porque esse não foi um papel que foi dado ao homem socialmente e culturalmente, isto faz com que elas não tenham a confiança em deixar o filho com o pai, mas isso é só uma consequência que pode ser modificada.

Araújo (2015) explica que pensamentos como este são efeito da cultura passada de geração a geração e afirma que esses costumes podem ser alterados, contribuindo em um desempenho mais efetivo por parte paterna e que leve ao compartilhamento das funções atribuídas culturalmente às mulheres.

## **CONCILIAÇÃO DA MATERNIDADE COM O TRABALHO**

Tendo em vista a correria da rotina da mulher moderna, sabe-se que elas enfrentam múltiplas jornadas de trabalho. Trabalham fora para contribuir/garantir o orçamento mensal para o sustento da família, retornam para casa e realizam a jornada de mãe, dona do lar, esposa, estudante, entre outros afazeres, enfrentando inúmeros conflitos para conciliar o trabalho e a maternidade.

Oliveira *et al.* (2011) explica que para as mães trabalhadoras, a maternidade demanda uma vasta rede de apoio social, envolvendo creches, profissionais e familiares disponíveis, com uma logística complexa em que muitos atores são mobilizados para auxiliá-las na dupla jornada de trabalho. Com isso, as mulheres sentem-se desafiadas a conciliar a maternidade e o trabalho, diante da demanda pelo empenho e disponibilidade que o mercado de trabalho, ao mesmo tempo que a maternidade, também exige.

Diante disso, as mulheres encontram-se num dilema entre optar pela maternidade (decidem em se afastar do mercado de trabalho por um período superior ao previsto na legislação) ou postergar o desejo de tornar-se mãe (PUCCINI; ARON; SANTIAGO, 2015).

Um estudo realizado na Lituânia, durante o período da quarentena da COVID-19, concluiu que os homens enxergam o teletrabalho de forma mais negativa do que as mulheres devido ao conflito de papéis, às mudanças na dinâmica de trabalho e às limitações de crescimento na carreira. Além disso, os homens eram significativamente mais propensos a ter dificuldades de auto-organização e em identificar o início e o término das múltiplas tarefas implementadas simultaneamente (RAIŠIENĖ *et al.*, 2020).

Raišienė *et al.* (2020), ainda complementa que os homens se consideram melhor sucedidos em suas carreiras quando têm a oportunidade de uma vida “tradicional masculina”. Quando se encontram em uma situação estereotipadamente feminina (onde é necessário combinar responsabilidades de casa e trabalho), os homens começam a sentir a ameaça ao sucesso de seu trabalho.

## **METODOLOGIA**

A abordagem desta pesquisa é predominantemente quantitativa, do tipo pesquisa de campo e aplicada. Os dados qualitativos buscados pelo instrumento de coleta de dados complementam os dados quantitativos. Ao considerar seu objetivo de analisar a percepção das mães do oeste catarinense quanto aos impactos da pandemia do coronavírus (COVID-19) na conciliação do trabalho em regime *home office* e maternidade, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois segundo Vergara (2013, p. 42), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

A pesquisa também foi caracterizada como bibliográfica pois foram pesquisados na literatura científica temas como: gênero, trabalho em regime *home office*, as mulheres e o mercado de trabalho, maternidade e a conciliação com o trabalho. A pesquisa é classificada de campo, que conforme Mattar (2011) é um estudo realizado com sujeitos reais em condições ambientais consideradas normais para o problema apresentado; sendo caso desta pesquisa, a identificação de mães e apresentar os contextos que elas se encontram. Para identificar os sujeitos da pesquisa foi utilizado o método intencional de amostragem não probabilística.

Devido ao momento de pandemia e isolamento social vivenciados, a técnica de coleta de dados utilizada foi a aplicação de um questionário virtual, via Google Forms, a fim de cumprir as medidas de restrição ao convívio social decretadas pelo Governo do Estado de Santa Catarina.

O questionário foi adaptado do modelo desenvolvido pelas pesquisadoras Gisely Martins e Patrícia Freire, vinculadas ao Laboratório de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (ENGIN/EGC/UFSC). O questionário passou por uma validação, onde duas professoras puderam dar sugestões de possíveis alterações visando melhorar a qualidade do instrumento de pesquisa em questão. O pré-teste foi aplicado entre os dias 3 e 5 de abril e, após, foram realizados os ajustes necessários.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 6 de abril e 19 de maio de 2020, onde foi possível obter 101 respostas válidas. A pesquisa foi divulgada e compartilhada em grupos de *Whatsapp*, *Instagram* e *Facebook*.

Para a análise e interpretação das questões fechadas, dos dados quantitativos, foram utilizadas medidas estatísticas. A fim de distribuir frequências e encontrar medidas de posição, foram utilizadas a média, moda e mediana. Para a análise e interpretação de dados das questões abertas foi aplicada a técnica de análise de conteúdo.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As primeiras questões do questionário buscaram caracterizar o perfil das participantes da pesquisa, incluindo informações sobre a idade, estado civil e grau de escolaridade, de forma a atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa - Identificar o perfil das mães trabalhadoras do oeste catarinense. Os dados são apresentados na tabela 1:

Tabela 1 – Perfil das respondentes: quanto à idade, estado civil e grau de instrução

CATEGORIA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
<b>IDADE</b>		
25 a 34 anos	50,50%	51
35 a 44 anos	39,60%	40
45 a 54 anos	7,92%	08
Não Informado	1,98%	02
Total	100%	101
<b>ESTADO CIVIL</b>		
Casada ou união estável	93,07%	94
Separada/desquitada/divorciada	4,95%	05
Solteira	1,98%	02
Total	100%	101
<b>ESCOLARIDADE</b>		
Pós-graduação completa	66,34%	67
Ensino superior completo	13,86%	14
Pós-graduação incompleta	9,90%	10
Ensino superior incompleto	8,91%	09
Ensino médio completo	0,99%	01
Total	100%	101

Fonte: Dados primários (2020).

A frequência de respondentes entre 25 e 34 anos obteve destaque, apresentando percentual de 50,5% (51 respondentes). Em seguida, observou-se que, no estado civil, grande parte das mães são casadas ou possuem uma união estável, com 93,07% das respostas, ou 94 respondentes. No que tange o grau de escolaridade, a maioria (66,34%) possui pós-graduação completa, com 67 respondentes.

Ainda com o objetivo de identificar o perfil das mães trabalhadoras do oeste catarinense, o questionário também buscou conhecer as áreas de atuação profissional das participantes, com questões sobre o setor da economia, o cargo que ocupam e o tipo de organização em que atuam. Os dados estão na tabela 2:

Tabela 2 – Setor da economia, cargo que atua e tipo de organização

CATEGORIA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
<b>SETOR DA ECONOMIA</b>		
Educação	53,47%	54
Prestadora de Serviços	11,88%	12
Saúde	9,90%	10
Indústria	9,90%	10
Mídia e entretenimento	4,95%	05
Agricultura	3,96%	04
Comércio	3,96%	04
Higiene e Manutenção	1,98%	02
Total	100%	101
<b>CARGO QUE OCUPA</b>		
Colaborador/ Funcionário/ Servidor	80,20%	81
Proprietário	8,91%	09
Autônomo	5,94%	06
Gestor	4,95%	05
<b>TIPO DE ORGANIZAÇÃO</b>		
Privada	56,44%	57
Pública	42,57%	43
Comunitária	0,99%	01
Total	100%	101

Fonte: Dados primários (2020).

Verifica-se que a maioria das respondentes trabalha na área da educação, correspondendo a 53,47% das respostas. Por mais que as aulas online tenham hora para iniciar e terminar, estas profissionais sofrem pressão dos pais dos alunos, tendo que se adaptar às particularidades de cada um, recebem mensagens e ligações em diferentes horários, o que torna ainda mais difícil de estabelecer uma rotina para o teletrabalho. Outro ponto a ser considerado é que a maioria (80,20%) destas mães ocupa cargo de colaborador/funcionário/servidor e que estas devem cumprir horários, metas e prazos previamente estabelecidos. Quanto ao tipo da organização, 57 mulheres trabalham em uma organização privada, correspondendo a 56,44% das respostas, sendo que, geralmente, estes ambientes de trabalho possuem uma rotina com menor flexibilidade.

#### DINÂMICA FAMILIAR NO CUIDADO DOS FILHOS

As participantes foram questionadas sobre a quantidade de filhos, a idade que estes possuem, se em situações regulares e neste período de coronavírus elas possuem alguém que as ajude nos cuidados com eles e, em caso positivo, quem auxilia nos cuidados. Tais informações visam conhecer mais sobre a dinâmica familiar no cuidado dos filhos no período da pandemia do coronavírus. Estes questionamentos buscaram atender ao segundo objetivo específico desta pesquisa – Caracterizar a dinâmica familiar no cuidado com os filhos neste período. Os resultados são apresentados na Tabela 3:

Tabela 3 – Número de filhos, idade e ajuda no cuidado

CATEGORIA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
<b>NÚMERO DE FILHOS</b>		
1	57,43%	58
2	34,65%	35
3	4,95%	05
4	2,97%	03
Total	100%	101
<b>IDADE DOS FILHOS</b>		
De 01 a 03 anos	33,55%	52
De 04 a 07 anos	28,39%	44
De 08 a 11 anos	16,13%	25
De 12 a 15 anos	5,81%	09
Acima de 15 anos	5,16%	08
Total	100%	155
<b>POSSUI AJUDA NO CUIDADO DOS FILHOS EM SITUAÇÕES REGULARES?</b>		
Sim	91,09%	92
Não	8,91%	09
Total	100%	101
<b>POSSUI AJUDA NO CUIDADO DOS FILHOS NO PERÍODO DE ISOLAMENTO?</b>		
Sim	73,27%	74
Não	26,73%	27
Total	100%	101
<b>*1QUEM AJUDA EM SITUAÇÕES REGULARES</b>		
Companheiro (a)	38,06%	59
Creche ou escola	33,55%	52
Familiar	10,97%	27
Babá	17,72%	17
Total	100%	155
<b>*2QUEM AJUDA NO PERÍODO DE ISOLAMENTO</b>		
Companheiro (a)	74,39%	61
Familiar	15,85%	13
Babá	9,76%	08
Creche ou escola	0%	0
Total	100%	82

\*1, \*2 as respondentes poderiam assinalar uma ou mais respostas para a pergunta.

Fonte: Dados primários (2020).

A maioria das mulheres mães possui um único filho (57,43%). Com relação à idade das crianças, 33,52% têm idade variando de um a três anos, sendo que, nesta faixa etária, estas ainda necessitam de muita atenção das mães e não conseguem cumprir suas necessidades básicas sozinhas, tais como alimentação e higiene.

Constatou-se que a maioria das mães possui rede de apoio e tem com quem contar e compartilhar (companheiro 38,06%, seguido de creche ou escola 33,55%) os desafios da conciliação da maternidade e o trabalho profissional em situações regulares. Porém, esse número caiu para 52,90% no período da pandemia, pois as opções de suporte assinaladas pelas respondentes passaram de 155 (antes da pandemia) para um total de 82 na época do isolamento. O indicador de ajuda por parte de escolas e creches passou a ser 0% por conta do fechamento destas instituições e o indicador de ajuda por babás também sofreu queda (-7,96%).

Houve uma elevação no percentual de ajuda por parte dos(as) companheiros(as) e família, o que reforça a importância da ajuda e apoio dos familiares.

Freire (2016) corrobora com o exposto quando reconhece a importância da divisão das responsabilidades no cuidado dos filhos a fim de evitar a sobrecarga na vida das mães. Assim, com a queda evidenciada no percentual de apoio, constatou-se que a pandemia tornou a rotina das mulheres mães ainda mais turbulenta.

## CONDIÇÕES DE TRABALHO EM REGIME

### HOME OFFICE

A Tabela 4 apresenta dados sobre as circunstâncias de trabalho que as mulheres mães estão vivenciando neste período, respondendo ao objetivo específico de letra “C” desta pesquisa – Identificar as condições de trabalho destas mulheres em regime de trabalho *home office*.

Tabela 4 – Home office

CATEGORIA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
<b>ATUAVA NORMALMENTE EM REGIME HOME OFFICE?</b>		
Nunca	39,60%	40
Eventualmente	25,74%	26
Raramente	19,80%	20
Sempre	14,85%	15
Total	100%	101
<b>O TRABALHO QUE VOCÊ REALIZAVA NA SUA EMPRESA, ANTES DA QUARENTENA, ERA:</b>		
Essencialmente em Equipe	60,40%	61
Essencialmente Individual	39,60%	40
Total	100%	101
<b>VOCÊ ESTÁ REALIZANDO SEU HOME OFFICE EM:</b>		
Casa	56,44%	57
Apartamento	39,60%	40
Chácara	2,97%	03
Sem resposta	0,99%	01
Total	100%	101
<b>*EM QUAL LUGAR DA SUA RESIDÊNCIA VOCÊ INSTALOU SEU HOME OFFICE?</b>		
Sala	28,83%	32
Escritório ou algum lugar da casa que se assemelha a um escritório	22,52%	25
Não tem local específico. Trabalho em todos os espaços da residência	22,52%	25
Quarto	17,12%	19
Cozinha	7,21%	08
Sacada/Área externa	1,80%	02
Total	100%	111

\*A respondente poderia assinalar mais de uma resposta.

Fonte: Dados primários (2020).

Constatou-se que, antes do distanciamento social, 39,60% das mulheres não trabalhavam em regime de *home office* e que antes o trabalho acontecia, essencialmente, em equipe (60,40%), de forma dinâmica. O isolamento social impôs mudanças que demandaram um período de adaptação, dadas as particularidades e necessidades de cada teletrabalhadora. Evidenciaram-se tais necessidades em alguns relatos das participantes, como o de número 71: “O teletrabalho ensina uma nova forma de se organizar. Ainda estou me adaptando. [...]” e o relato de número 99: “Confesso que ainda me sinto em adaptação, sem um gerenciamento organizado.”

Outra questão analisada no fator *home office* diz respeito ao local onde foi instalado o ambiente de trabalho. A maioria das teletrabalhadoras optou por trabalhar na sala (28,83%), no entanto, conforme relatos, este cômodo da residência é um local com muitas interferências, o que dificulta a concentração e impacta na produtividade.

Os apontamentos são evidenciados em depoimentos como o relato de número 61: “Instalei meu *home office* na sala, pois posso monitorar minha filha que, no mesmo período, transita entre a TV, sacada, que é onde ela instalou as atividades dela da escola e brinquedos, portanto não há muito silêncio, geralmente tem música, conversa dela com as bonecas ou TV ligada.” O relato número 87 também evidencia sobre o local de trabalho: “Meu filho fica correndo, jogando bola, com a TV ligada ou videogame, passando no meio de onde trabalho, além de me chamar constantemente [...]”.

Ainda com a intenção de atender ao objetivo específico “C”, as respondentes foram questionadas sobre os recursos utilizados no trabalho em *home office* e as interações realizadas nesse contexto. Os dados são apresentados na Tabela 5:

Tabela 5 – Recursos e interação no home office

CATEGORIA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
<b>*QUAIS RECURSOS VOCÊ ESTÁ UTILIZANDO PARA REALIZAR SUAS TAREFAS NO HOME OFFICE:</b>		
Notebook	30,19%	93
Celular	30,19%	93
Internet	29,87%	92
VPN	6,82%	21
Computador Desktop	2,28%	07
Outros	0,65%	02
Total	100%	308
<b>QUANTO AOS RECURSOS PARA A EXECUÇÃO DAS SUAS TAREFAS DE HOME OFFICE, VOCÊ PODE AFIRMAR QUE:</b>		
Você NÃO TEM TODOS os recursos materiais e tecnológicos necessários, mas consegue “dar um jeito”	50,50%	51
Você tem TODOS os recursos materiais/tecnológicos necessário	38,61%	39
Você NÃO TEM TODOS os recursos materiais e tecnológicos necessários e está difícil alcançar o resultado esperado pela empresa.	9,90%	10
Outro	0,99%	01
Total	100%	101
<b>COM QUEM VOCÊ ESTÁ INTERAGINDO A PARTIR DO SEU AMBIENTE HOME OFFICE?</b>		
Com as pessoas que moram comigo	43,71%	73
Com líderes, por meio de recursos tecnológicos	22,75%	38
Com clientes, por meio de recursos tecnológicos	22,16%	37
Com fornecedores, por meio de recursos tecnológicos	5,99%	10
Outros	5,39%	09
Total	100%	101

\*Na questão a respondente poderia assinalar uma ou mais respostas para a pergunta.

Fonte: Dados primários (2020).

Outro fator a ser analisado é que grande parte das mulheres (50,50%) em teletrabalho não possui todos

os recursos materiais e tecnológicos necessários para a execução das tarefas, mas conseguem improvisar. Não dispor de todos os recursos necessários afeta diretamente o desempenho e a produtividade, o que interfere na entrega das suas atividades. Outra questão do questionário buscou entender com quais pessoas a respondente está interagindo durante o trabalho, e a resposta que teve a maior escolha foi “Com as pessoas que moram comigo”, que obteve 43,71% das respostas. Essas interações, geralmente, tratam sobre assuntos paralelos ao trabalho, que contribuem para a distração do foco das atividades e dificultam a boa execução das tarefas.

## O DESEMPENHO E A PRODUTIVIDADE NO TRABALHO E NA MATERNIDADE

Nesta seção serão apresentadas as percepções das mulheres quanto ao seu desempenho e a sua produtividade, no trabalho e na maternidade, no período de *home office* por conta da pandemia do coronavírus, cumprindo com o objetivo específico “D” – Investigar a percepção destas mulheres quanto ao seu desempenho e produtividade no trabalho e na maternidade neste período. Cumpre ratificar que essa é a percepção das teletrabalhadoras e não da empresa, podendo apresentar uma distorção da realidade, pois muitas mulheres se cobram por melhores resultados. Lemos e Kind (2017) explicam que esse é o reflexo que a sociedade impõe sobre elas, julgando que precisam se encaixar no estereótipo de mulher perfeita.

Com base nos dados da Tabela 6, observou-se que cerca de 74,26% das mulheres respondentes do questionário foram prejudicadas com o trabalho *home office*, pois escolheram “Prejudica muito o desempenho” ou “Prejudica o desempenho” como resposta para esta questão. Também se verificou que 62,38% das respondentes do questionário foram impactadas negativamente na sua produtividade com a mudança para o teletrabalho.

Desta forma, no decorrer desta pesquisa, diversos fatores foram apresentados a fim de justificar a autoavaliação negativa do desempenho e produtividade do teletrabalho por parte das respondentes. São fatores como sobrecarga, diminuição da rede de apoio, novas situações que demandam um tempo para adaptação, interferências constantes durante a execução das atividades, local não apropriado, falta de recursos materiais e tecnológicos e dificuldade de conciliação entre maternidade-casa-trabalho.

É importante salientar que este resultado sofre interferência feminina, principalmente por conta da autocobrança das mulheres por produzir mais e melhor e de maneira assertiva. Estas exigem de si mesmas para serem boas mães, mulheres bem-sucedidas e profissionais realizadas. Uma das explicações é que o alto senso de responsabilidade aumenta o nível de cobrança e perfeccionismo, deixando-as sobrecarregadas em casa e na vida profissional, conforme evidências abaixo:

- Relato número 5 - “*Em minha opinião, é cansativo, desgastante, demora-se mais para realizar o mesmo trabalho. Não gostei da experiência. Não consigo prestar atenção no trabalho e nem nos filhos. Muito cansaço.*”
- Relato número 23 - “*No trabalho não estou satisfeita com meus resultados, todos os processos têm sido muito desgastantes. Tenho recebido muitas demandas com prazos restritos e que demandam interação com a equipe para alinhamento e resposta. [...]*”
- Relato número 46 - “*O desempenho caiu muito [...] Sempre penso que o dia seguinte será melhor, que conseguirei riscar alguma tarefa da minha lista interminável ou que conseguirei administrar o trabalho e o restante das atividades. Mas tenho me enganado e me frustrado diariamente.*”

Juntamente com os dados estatísticos, os relatos apresentados corroboraram para o prejuízo e diminuição do desempenho e da produtividade no trabalho e na maternidade.

As principais contribuições e dificuldades que o *home office* proporcionou no cotidiano das mães

Neste tópico serão apresentadas as principais contribuições (vantagens) e dificuldades que o teletrabalho ocasionou na rotina das mulheres mães, respondendo ao objetivo específico definido na letra “E” desta pesquisa - Descrever as principais consequências que o *home office* ocasionou no cotidiano das mães.

A Tabela 7 apresenta as principais vantagens que o teletrabalho proporcionou na rotina das mães. As respondentes tinham oito alternativas possíveis para assinalar, além de um campo para resposta aberta, porém não foram expostas outras vantagens além das opções sugeridas.

Tabela 7– Principais vantagens do home office

CATEGORIA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
<b>*1 NO SEU PONTO DE VISTA, QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS VANTAGENS EM TRABALHAR EM REGIME HOME OFFICE?</b>		
Maior Interação com a família	23,72%	74
Flexibilidade de horários	20,51%	64
Redução/fim do tempo no trânsito	16,67%	52
Redução de custos	15,06%	47
Conciliar família, casa e trabalho ao mesmo tempo	12,50%	39
Maior praticidade do dia-dia	5,77%	18
Maior Interação virtual com outras pessoas	5,13%	16
Nenhuma vantagem	0,64%	02
Total	100%	312

\*1 as respondentes poderiam assinalar uma ou mais respostas para a pergunta.

Fonte: Dados primários (2020).

As mulheres citaram como principal vantagem a maior interação com a família, correspondendo a 23,72% das respostas, além de evidenciar essa vantagem em vários relatos:

- Relato número 23: “[...] como mãe tenho acompanhado um pico de desenvolvimento de minha filha menor, isso tem sido muito gratificante. Ela falou as primeiras palavras.”
- Relato número 24: “A principal contribuição do trabalho em home office [...] o meu papel como mãe, pois estou me protegendo e protegendo meu filho, já que ele é grupo de risco. Poderia dizer que o fato de eu poder trabalhar em home office contribui diretamente com essa proteção necessária neste momento”.
- Relato número 46: “O desempenho caiu muito, mas a vida como mãe melhorou demais. Tenho dedicado a maior parte do tempo a minha filha, seja brincando, vendo filme ou desenho, cozinhando para a família e cuidando dos cachorros e da casa [...]”
- Relato número 81: “Mais presente com o filho, podendo ensinar e brincar.”
- Relato número 85: “Maior qualidade de tempo com a família, fazendo mimos para eles, comidinhas e agrados que sempre me cobrava em não fazer [...]”
- Relato número 92: “Tenho estado mais próxima de meu filho, acompanhando melhor as atividades escolares. O diálogo melhorou bastante, com mudanças positivas no comportamento de meu filho e no nosso vínculo.”

Mesmo que difícil em muitos momentos, o isolamento domiciliar concedeu a oportunidade de fortalecer os vínculos afetivos familiares, ensinou uma convivência harmoniosa, estimulou a boa comunicação e tornou as pessoas menos individualistas e mais empáticas.

Em contraponto ao recém apresentado, a Tabela 8 expõe as principais dificuldades enfrentadas pelas teletrabalhadoras. A indagação possuía sete opções de respostas, além de um campo para respostas abertas, no qual as respondentes poderiam citar outras dificuldades além das alternativas estabelecidas. Nesta questão foi apresentada uma outra dificuldade, sendo ela: Disposição física e mental.

Tabela 8 – Principais dificuldades do home office

CATEGORIA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
<b>*1NO SEU PONTO DE VISTA, QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS DIFICULDADES EM TRABALHAR EM REGIME HOME OFFICE?</b>		
Dificuldade de estabelecer limite entre maternidade-casa-trabalho	20,11%	70
Falta de socialização	17,53%	61
Facilidade de distração	14,37%	50
Ter foco ao exercer tarefas	13,51%	47
Conseguir um ambiente adequado para trabalhar	13,51%	47
Má divisão de tempo	12,07%	42
Falta de apoio na divisão das tarefas do lar e na criação dos filhos	8,62%	30
Outros	0,29%	01
Total	100%	348

\*1 as respondentes poderiam assinalar uma ou mais respostas para a pergunta.

Fonte: Dados primários (2020)

A principal dificuldade enfrentada no trabalho domiciliar foi o estabelecimento de limites entre maternidade-casa-trabalho, que totalizou 20,11% das respostas. Tais limites podem ser entendidos como desafios, pois equilibrar as atividades relacionadas ao trabalho remoto, à limpeza de casa, à alimentação/amamentação da criança e, às vezes, ao ensino à distância dos filhos, representa uma tarefa árdua para as mães em isolamento social.

Nesse contexto, se existe uma divisão injusta dos trabalhos domésticos, existe alguém que fica com mais responsabilidades e que demanda mais tempo para executar essas tarefas. Isso reflete negativamente na produtividade do trabalho em *home office*, pois as mulheres têm o tempo comprometido para realizar uma atividade que deveria ser feita igualmente entre mulheres e homens. Essa dificuldade está relacionada à conciliação entre a vida pessoal e a profissional, que será aprofundada em seguida.

## A DESIGUALDADE DE GÊNERO VIVENCIADA PELAS MULHERES NESTE PERÍODO

Este tópico busca atender ao último objetivo específico da pesquisa - Analisar a desigualdade de gênero vivenciada pelas mulheres no período da pandemia. As desigualdades de gênero vivenciadas pelas respondentes estão fora do contexto empregatício, visto que estão sendo vivenciadas dentro da própria casa, pelas pessoas que deveriam compartilhar seus afazeres e suas responsabilidades. A falta da equidade de gênero é constantemente observada dentro do lar, fato que pode ser verificado por meio dos relatos do quadro 1, onde observa-se a falta do tratamento democrático, a distinção entre homens e mulheres e o desrespeito às necessidades das mulheres, o que as sobrecarrega física e emocionalmente.

Quadro 1 – Relatos sobre a vivência de desigualdade de gênero

Relato número 30	“Esposo também em home office e também com muitas chamadas de vídeos e telefonemas trazendo conversas paralelas; barulho do aumento de veículos circulando; vídeos de canais de programação infantil (filha pequena fica no celular a maior parte do tempo e infelizmente eu incentivo, caso contrário ela quer atenção, quer brincar comigo, embora muitas vezes ela mesmo assim quer colo); filho mais velho, que está com atividades online da escola, também quer atenção, quer que eu o auxílio nas atividades, pede pra corrigir (engraçado, pede só pra mim, pois já pediu pro pai é este disse que não pode interromper o trabalho e pede pra criança esperar); escuto a máquina de lavar que está funcionando...”
Relato número 84	“Não tenho ajuda do meu marido para as tarefas do lar, tenho que me virar a limpar, cozinhar, lavar, cuidar do meu filho, realizar as atividades da escola à distância, e ainda me dedicar ao meu trabalho, não tenho ajuda do meu marido para as atividades. Me sinto esgotada fisicamente e emocionalmente”.
Relato número 100	“Confesso que não está sendo fácil conciliar todas as atividades, um dos motivos é que meu marido não me ajuda, sobrando as atividades para eu fazer. A causa disso é que ele não está em casa durante o dia e quando ele retorna do trabalho está cansado e ainda reclama que fiquei em casa o dia inteiro e o apto está uma bagunça e a janta ainda não está pronta. Falta de empatia da parte dele, porém ele não está em casa durante o dia para ver a correria. Tento relevar tudo e sei que logo vai voltar a rotina normal!”

Fonte: Dados primários (2020).

Os relatos evidenciam a falta de equidade de gênero nos lares, dentro da relação entre marido e esposa, que deveria ser fundamentada no tratamento democrático, sem distinção e com respeito às necessidades de cada um.

A partir do exposto, cabe ressaltar a importância da igualdade de gênero dentro e fora de casa, na divisão das tarefas entre parceiros e na responsabilidade com o cuidado dos filhos, bem como a importância de evidenciar para a sociedade que todos têm a ganhar com ações mais igualitárias. Para isso, torna-se necessário educar a população, de forma geral, que os cônjuges devem dividir as responsabilidades com a casa e com o cuidado dos filhos, de maneira imparcial e equânime. Não existe justificativa para a desigualdade de gênero, que ainda é tão presente nos lares e nas organizações, o que reforça a urgência de superação do machismo e do patriarcado.

## CARACTERIZAR A CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PESSOAL E A PROFISSIONAL

Nesta seção será apresentada a proposta do objetivo geral desta pesquisa, que buscou analisar a percepção das mães do oeste catarinense quanto aos impactos da pandemia do coronavírus na conciliação da maternidade com o trabalho em regime *home office*.

Com base nas respostas ao questionário, constatou-se que as mulheres mães tendem a assumir um maior número de tarefas da casa, o que as tornam menos disponíveis para a organização. Um dos principais motivos é que seus companheiros pouco auxiliam nos afazeres do lar e no cuidado dos filhos. Também foi constatado que as mulheres mães têm mais dificuldades para separar as atividades profissionais da rotina doméstica. Além disso, no esforço de conciliar os papéis de profissional e de mãe, as mulheres em regime de *home office* raramente convertem a flexibilidade obtida com o trabalho realizado em casa em cuidados com elas mesmas.

Ou seja, elas acabam priorizando o trabalho profissional e as demandas da família ao invés de olharem para si. O Quadro 2 apresenta os relatos das respondentes quando questionadas sobre a conciliação da vida pessoal com a profissional.

Quadro 2 – Relatos sobre a conciliação entre a vida pessoal e profissional

Relato número 8	“No início, tive dificuldade em adaptar os horários e rotina da casa com as demandas do trabalho. Mas, consegui e minha produtividade é maior.”
Relato número 22	“Tenho permanecido mais tempo em casa, porém preciso dividir meu tempo entre ele e o trabalho. Sinto que perdi rendimento no trabalho e por isso fico mais tempo pensando em questões relacionadas ao trabalho e estudo. Ele tem ficado muito tempo em frente a TV. Não gosto disso e tenho me incomodado com essa situação.”
Relato número 29	“Ter que cuidar dos filhos como se não estivesse trabalhando e trabalhar como se não estivesse com os filhos em casa.”
Relato número 36	“Como profissional, diminuí tanto desempenho como produtividade, porém como família passamos mais tempo juntos e realizamos mais tarefas que nos unem.”
Relato número 57	“Organização do tempo para dar conta de todas as atividades: filha, <i>homescholling</i> , <i>home office</i> , atividades domésticas, refeições.”
Relato número 62	“O mais negativo é que eu trabalho mais. Eu acho que não me desligo do trabalho, estou sempre trabalhando. Sensação de que a empresa está dentro da minha casa. Ansiedade batendo forte.”

Fonte: Dados primários (2020).

A disponibilidade da mulher-mãe em regime *home office* para os filhos pode ser apenas parcial, pois exercer suas atividades laborais em casa não significa que ela conseguirá cuidar deles durante o horário de trabalho. A flexibilidade de horário que a teletrabalhadora tem não implica em liberdade para priorizar as atividades que ela gostaria de realizar, sendo necessário que estas mães negociem com seus supervisores, familiares, colegas e clientes o espaço e o tempo para desempenhar as atividades inerentes a cada papel.

## AValiação DA EXPERIÊNCIA

Com o intuito de mensurar o nível de satisfação com o teletrabalho, as respondentes classificaram a experiência em regime *home office*, por meio de uma resposta apresentada em formato de escala *Likert*.

Tabela 9 – Avaliação da experiência

CATEGORIA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
<b>*DE MODO GERAL, AVALIE COMO ESTÁ SENDO SUA EXPERIÊNCIA NO HOME OFFICE:</b>		
1 - Extremamente ruim	6,12%	06
2 - Muito ruim	21,43%	21
3 - Bom	60,20%	59
4 - Muito bom	11,22%	11
5 - Extremamente bom	1,02%	01
Total	100%	98

\*Foram descartadas três respostas.

Fonte: Dados primários (2020)

Apesar de todas as dificuldades e limitações apontadas nos resultados desta pesquisa, a maioria das mães trabalhadoras avaliaram sua experiência no *home office* como boa (60,20%), que seria um nível de satisfação neutro/moderado.

A prática do *home office* tem muitos quesitos a melhorar, principalmente dentro do lar, a começar por uma divisão igualitária dos afazeres domésticos e do cuidado com os filhos, além do estabelecimento de um cronograma e rotina das tarefas.

Não se pode olvidar que as organizações também possuem pontos para melhorar, como o fornecimento de recursos necessários para uma melhor execução das atividades. Porém, o primeiro passo foi dado e como resultado do isolamento social, as organizações tornaram-se mais flexíveis e mais empáticas com seus colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a percepção das mães do oeste catarinense sobre os impactos da pandemia da COVID-19 na conciliação entre o teletrabalho e a maternidade. As questões do instrumento de pesquisa foram construídas com a intenção de conhecer o perfil pessoal e profissional, além da dinâmica familiar e laboral das respondentes neste período de isolamento social e *home office*.

A pesquisa teve a participação de 101 mães, sendo a maioria com idade entre 25 e 34 anos (50,50%) e com pós-graduação completa, idade em que as mulheres se encontram em vida profissional ativa. Quanto ao estado civil, a maioria (93,07%) das respondentes identificou-se como casada ou em uma união estável, o que significa que elas possuem companheiro(a) para auxiliar nas tarefas do lar e de cuidado dos filhos. Com relação aos dados de trabalho das pesquisadas, 80,20% são colaboradoras, essencialmente da área da educação (53,47%), sendo que a maioria das participantes trabalha em empresas privadas (56,44%).

Um dos resultados mais relevantes a serem considerados foi a dificuldade que as mulheres mães enfrentam no quesito da conciliação de múltiplas jornadas e os esforços contínuos dedicados ao ajuste das rotinas demasiadamente atarefadas. Não é por menos que a principal dificuldade apontada pelas respondentes foi a de estabelecer limite entre maternidade-casa-trabalho (20,11%).

No entanto, não apenas fatores negativos foram relatados, mas muitas contribuições do *home office* também foram retratadas pelas respondentes, uma vez que, especialmente, a maior interação com a família destacou-se como a principal vantagem desse regime de trabalho (23,72%).

O período da pandemia evidenciou situações que merecem atenção quando se trata das desigualdades de gênero nos lares. As mulheres, a quem culturalmente são atribuídas as tarefas do lar, são ainda as que mais sentem o peso da responsabilidade pelo cuidado dos filhos. Os relatos das participantes demonstraram essa dinâmica quando elas comentaram que os companheiros chegavam a reclamar quando as tarefas da casa não estavam em dia ou que a comida não estava pronta em determinados horários.

Embora existam pesquisas que confirmem que há maior produtividade e desempenho quando o colaborador se sente motivado e pertencente ao local de trabalho, as participantes relataram que houve omissão por parte das organizações quanto aos recursos disponibilizados para o bom desenvolvimento das tarefas. A maioria das mulheres (50,50%) não dispõe de todos os recursos necessários para a execução das atividades. Esse fator contribuiu para que as respondentes externalizassem que a mudança do ambiente presencial para o ambiente virtual do *home office* prejudicou o desempenho (52,48%) e impactou negativamente a produtividade na execução das atividades laborais (63,38%).

Nas questões abertas que permitiram que as participantes redigissem suas experiências, houve relatos sobre a desigualdade de gênero dentro do lar, falta de apoio e má divisão das tarefas. Falas condizentes com a inferiorização das mulheres estiveram presentes em várias respostas, sendo uma das principais queixas relatadas por elas.

O questionário aplicado adicionou evidências à opinião inicial das autoras, de que a pandemia aumentou a jornada de trabalho das mulheres. Com os filhos, diariamente, em casa, demanda-se mais atenção e apoio para as atividades escolares. As refeições familiares precisavam ser preparadas diariamente, enquanto as compras de mantimentos durante a pandemia exigiam um planejamento quase que estratégico.

A vida familiar com todos em casa, durante as 24 horas do dia, pode causar estresse e frustração entre os membros. Outras preocupações acompanharam a rotina das famílias, por exemplo, as finanças pessoais, a crise econômica, a saúde, principalmente, daqueles classificados como grupo de risco, além da insegurança em relação à própria carreira. Todos esses fatores podem causar uma carga emocionalmente desgastante, sentida com maior peso por aquelas que, culturalmente, são as mais sobrecarregadas com tarefas que deveriam ter o mesmo peso de responsabilidade para os adultos do lar.

A sociedade vive em mudanças constantes, o que inclui a atuação mais intensa da mulher no mercado de trabalho em conjunto com a maternidade. Em razão disso, é importante que sejam realizados estudos que apontem condutas apropriadas para melhorar a adequação das múltiplas jornadas das mulheres mães.

Intenciona-se, com isso, avançar no diálogo sobre os caminhos para tornar a jornada destas mulheres mais justa e menos penosa, o que impacta na boa qualidade de vida não apenas delas, mas também dos seus filhos, que são seus dependentes para se alimentar (amamentação), para a educação e criação, de forma geral. Isso contribuirá com a melhoria da eficiência das colaboradoras, com a elevação dos seus níveis de motivação e, conseqüentemente, com a melhoria do desempenho e da produtividade no teletrabalho.

Outras mudanças também devem acontecer, como a atuação mais ativa dos companheiros dessas mulheres. Estes não devem, somente, cumprir seu papel de pai no sentido de “ajudar” a trocar fraldas, dar banho e comida etc., mas podem assumir responsabilidades juntamente com a mulher. É necessário mudar a cultura do cuidado paterno na perspectiva da equidade de gênero, com políticas públicas como a ampliação da licença paternidade, que é de apenas cinco dias.

Espera-se que, a partir da experiência do isolamento vivenciado com a pandemia, novos olhares e mudanças de atitudes se incorporem na vida e na rotina das pessoas e empresas. Por fim, acredita-se que a pergunta de pesquisa (como as mães do oeste catarinense estão conciliando o trabalho com a maternidade no regime *home office* durante o período da pandemia do coronavírus?) foi respondida e o objetivo geral (analisar a percepção das mães do oeste catarinense quanto aos impactos da pandemia do coronavírus na conciliação do trabalho em regime *home office* e maternidade) foi atingido.

---

## REFERÊNCIAS

- ALVIM, J. *Home office na pandemia*. G1: Globo. Presidente Prudente, p. 1-1. 29 jun. 2020. Disponível em: <[https://g1.globo.com/sp/presidente-prudente-regiao/blog/psicoblog/post/2020/06/29/home-off ice-na-pandemia.ghtml](https://g1.globo.com/sp/presidente-prudente-regiao/blog/psicoblog/post/2020/06/29/home-office-na-pandemia.ghtml)>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- ANDRADE, L. F. da S.; MACEDO, A. dos S.; OLIVEIRA, M. de L. S. A produção científica em gênero no Brasil: um panorama dos grupos de pesquisa de administração. *Revista Administração Mackenzie*. São Paulo, Edição especial. v. 15, n 6, p. 48-75, 2014.
- ARAÚJO, C. F. dos S. A DUPLA JORNADA DE MULHERES INSERIDAS NO MERCADO DE TRABALHO TURÍSTICO EM ARACAJU-SE. *Caderno de Gênero e Diversidade*, Sergipe, v. 1, n. 1, p.110-127, 2015. Mensal. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/cadgendiv/article/view/13649/10999>>. Acesso em: 11 nov. 2020.
- BRASIL, Decreto- Lei Nº 5.452 de 1º de maio de 1943. Vide decreto- Lei Nº 127/ 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 7 nov. 2019.
- BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Emenda Constitucional Nº 91/2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 13 nov. 2019.
- FREIRE, M. M. de L. Como criar filhos: maternidade, ciência e gênero no Brasil nas primeiras décadas do século XX. In: KLANOVICZ, L. R. F.; MOREIRA, R. *Estudos de gênero em perspectiva*. Paraná: Ampug, 2016. Cap. 2. p. 45-65.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Empoderamento da mulher na gestão*. 2016. Disponível em: <<https://fnq.org.br/comunidade/e-book-16-empoderamento-da-mulher-na-gestao/>>. Acesso em: 29 fev. 2020.

IBGE. *Características adicionais do mercado de trabalho 2012-2017*. 2018. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101622\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101622_informativo.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2019.

IBGE. *Rendimento de todas as fontes 2018*. 2019a. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101673\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101673_informativo.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2019.

LEMOS, R. F. S.; KIND, L. Mulheres e maternidade: faces possíveis. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*. Rio de Janeiro, p. 840-876. set. 2017. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/37675>>. Acesso em: 19 nov. 2020.

LUNA, R. A. Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para centros urbanos. *Revista Pensar e Gestão Administração*. 2014. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/280944938\\_Home\\_Office\\_um\\_novo\\_modelo\\_de\\_negocio\\_e\\_uma\\_alternativa\\_para\\_os\\_centros\\_urbanos](https://www.researchgate.net/publication/280944938_Home_Office_um_novo_modelo_de_negocio_e_uma_alternativa_para_os_centros_urbanos)>. Acesso em: 17 nov. 2020.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, S. C. *et al.* Maternidade e trabalho: uma revisão da literatura. *Revista Interamericana de Psicología*. Porto Alegre, p. 271-280. jan. 2011. Disponível em: <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SdQaIGubHKUJ:https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/download/157/135/448+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 19 nov. 2020.

PROBST, E. R. *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. Disponível em: <[http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo\\_jan\\_gen\\_a\\_evolucao\\_da\\_mulher\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf)>. Acesso em: 7 nov. 2019.

PUCCINI, B. C.; ARON, M. L.; SANTIAGO, E. B. Trabalhadora e mãe: papéis, identidade, consciência política e democracia. *Psicologia Política*. v. 15. n. 34. p. 587-597, 2015.

RAIŠIENĖ, A. G. *et al.* Working from home: who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, v. 12, n. 13, p. 5332-5353, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3390/su12135332>>. Acesso em: 26 nov. 2020.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0011-52582011000100006&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0011-52582011000100006&script=sci_arttext)>. Acesso em: 17 out. 2020.

TADEU, S. A. Mulher e trabalho na economia social: estereótipos e desigualdades e as teorias sobre as desigualdades entre os gêneros. *Espaço Jurídico*, Joaçaba, v. 9, n. 2, p.141-150, jul./dez. 2008.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

# Governança territorial na política de proteção em áreas protegidas: estudo comparativo entre Brasil e França

## **Maria P. Socorro R. Chaves**

Doutora em Política Científica e Tecnológica, Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Campinas, SP, Brasil.

Docente da Universidade Federal do Amazonas (Ufam), Manaus, AM, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0251938411548526>

E-mail: [socorro.chaves@pq.cnpq.br](mailto:socorro.chaves@pq.cnpq.br)

## **José Fernandes Barros**

Doutor em Sociedade e Cultura na Amazônia, Universidade Federal do Amazonas (Ufam), Manaus, AM, Brasil.

Docente da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC-AM), Manaus, AM, Brasil.

<http://Lattes.cnpq.br/5455181269002002>

E-mail: [jfernandes75@hotmail.com](mailto:jfernandes75@hotmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## **RESUMO**

O estudo perfaz análise comparativa entre as políticas de governança territorial, em áreas de proteção ambiental, no Brasil (Estado do Amazonas) e na França (Auvergne-Rhône-Alpes), abordando o fomento às práticas produtivas sustentáveis das populações residentes. Os procedimentos metodológicos abrangeram pesquisa documental e estudo de caso na Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Negro, no Estado do Amazonas, Brasil e no Parque Natural Regional do Pilat, região Auvergne-Rhône-Alpes, na França. Os resultados identificam as ações de governança territorial implementadas visando a promoção da sustentabilidade socioambiental nas áreas protegidas, por meio do fomento ao trabalho. Na França, a variedade de instrumentos legislativos para governança territorial enfrenta o desafio para criar um sistema nacional de áreas protegidas para avançar na implementação de políticas territoriais. Na Amazônia, é mister ampliar a infraestrutura nas comunidades e o acesso à educação, fomentar as atividades produtivas com valorização do trabalho e ações efetivas de melhoria da qualidade de vida para inclusão social.

**Palavras-chave:** Trabalho. Sustentabilidade. Unidades de Conservação.

## ***Territorial governance in protection policy in protected areas: a comparative study between Brazil and France***

### **ABSTRACT**

*The study makes a comparative analysis between territorial governance policies, in areas of environmental protection, in Brazil (State of Amazonas) and France (Auvergne-Rhône-Alpes), approaching the promotion of sustainable, productive practices resident populations. The methodological procedures included documental research and case study in the Rio Negro Sustainable Development Reserve, in the State of Amazonas, Brazil, and the Regional Natural Park of Pilat, Auvergne-Rhône-Alpes region in France. The results identify the territorial governance actions implemented to promote socio-environmental sustainability in protected areas through work promotion. In France, the variety of legislative instruments for territorial governance faces the challenge of creating a national system of protected areas to advance territorial policies. In the Amazon, it is necessary to expand the infrastructure in the communities and access to education, promote productive activities with the appreciation of work, and practical actions to improve the quality of life for social inclusion.*

**Keywords:** Work. Sustainability. Conservation Units.

## **Governança territorial en la política de protección en áreas protegidas: un estudio comparativo entre Brasil y Francia**

### **RESUMEN**

*El estudio hace un análisis comparativo entre las políticas de gobernanza territorial, en áreas de protección ambiental, en Brasil (Estado de Amazonas) y Francia (Auvergne-Rhône-Alpes), abordando la promoción de prácticas productivas sostenibles en las poblaciones residentes. Los procedimientos metodológicos incluyeron investigación documental y estudio de caso en la Reserva de Desarrollo Sostenible de Río Negro, en el Estado de Amazonas, Brasil, y el Parque Natural Regional de Pilat, región de Auvergne-Rhône-Alpes en Francia. Los resultados identifican las acciones de gobernanza territorial implementadas para promover la sostenibilidad socioambiental en las áreas protegidas a través de la promoción del trabajo. En Francia, la variedad de instrumentos legislativos para la gobernanza territorial enfrenta el desafío de crear un sistema nacional de áreas protegidas para avanzar en las políticas territoriales. En la Amazonía es necesario ampliar la infraestructura en las comunidades y el acceso a la educación, promover actividades productivas con valorización del trabajo y acciones prácticas para mejorar la calidad de vida para la inclusión social.*

**Palabras clave:** Trabajo. Sustentabilidad. Unidades de Conservación.

### **INTRODUÇÃO**

Desde a segunda metade do século XX, pós II Guerra Mundial, e com o acirramento crescente da crise socioambiental, as agendas políticas nacionais e internacionais dos governos têm assumido o compromisso de criação de áreas protegidas pelo poder público, pautadas pela governança territorial e associadas aos princípios de desenvolvimento com sustentabilidade, como elemento estratégico nas políticas de proteção ambiental visando o desenvolvimento com inclusão social.

Mediante a relevância das políticas de gestão de áreas protegidas, no Brasil prevalece a necessidade ampliar os estudos para subsidiar as políticas que ordenam o uso dos territórios e às formas de trabalho das populações residentes. O Estado do Amazonas, mantém em torno de 90% de sua cobertura florestal, situado no coração do Bioma Amazônia, abrangendo parcela significativa da sociobiodiversidade (povos, flora e fauna). Portanto, um estudo sobre a governança territorial guarda relevância acadêmica e social para contribuir com subsídios para políticas públicas responsáveis por implementar ações sustentáveis e decisões políticas eficazes compartilhadas.

Este artigo discute as políticas de governança territorial em áreas protegidas implementadas no Estado do Amazonas (Brasil) e na região Auvergne-Rhône-Alpes (França). Numa abordagem comparativa entre os dispositivos institucionais de governança territorial entre os dois países, a partir de estudos de caso que focalizam as políticas de governança territorial nos sistemas de produção e trabalho das populações moradoras de áreas protegidas. Este artigo abrange: (1) parte integrante da tese de doutorado (2017), realizada sob o regime de co-tutela entre Brasil (Universidade Federal do Amazonas) e França (Université Lumière Lyon 2), através do projeto “Trabalho, Inovação e Desenvolvimento Sustentável”/CAPES/COFECUB, sobre práticas de sustentabilidade, trabalho e inovação tecnológica implementados em ambos os países; (2) da pesquisa As múltiplas faces do mundo do trabalho: práticas laborais no domínio das Comunidades Ribeirinhas na Amazônia (2014-2016) e Condições de Acessibilidade aos Bens e Serviços Sociais pelos povos ribeirinhos na Amazônia (2011-2013), financiado com Bolsa Produtividade CNPq.

Em sua sequência o texto apresenta: breve traçado das principais categorias que subsidiaram o olhar investigativo; as técnicas aplicadas para o levantamento de dados nos *terains* francês e brasileiro; o resultado dos estudos relatam a governança territorial francês a partir do estudo de caso em uma *commune* no Parque Natural Regional do Pilat, e a política de gestão territorial na Unidade de Conservação (UC) de uso sustentável, a Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Negro (RDS Rio Negro), Amazonas. Em seguida apresenta-se a análise comparativa dos dispositivos institucionais de governança territorial do Brasil e da França, a efetividade das políticas de criação e gestão de áreas protegidas, as formas de trabalho das populações residentes e, por fim, nas considerações finais são indicados aportes importantes nas políticas de governança em áreas protegidas no Brasil e na França, com vistas à sustentabilidade de seus territórios.

## REFERENCIAL TEÓRICO: GOVERNANÇA TERRITORIAL, DESDOBRAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

O termo *governance* surgiu na Europa, em contexto de conflito e questionamento sobre as formas clássicas de ações públicas centralizadas e de reivindicação de novos instrumentos para tomada de decisão por parte do Estado, em consonância com a participação dos diversos atores e representações da sociedade civil (YANNICK, 2007). Neste sentido, suas premissas são coerentes com processos territoriais que extrapolam a ação política do Estado, pois envolvem diferentes pautas que precisam ser negociadas em ações concertadas com os interesses da sociedade civil, tais como ONGs, movimentos sociais e representantes dos setores privados, em tomadas de decisão relativamente horizontal, visando ao desenvolvimento territorial local, regional e nacional.

Para Jessop (2006 apud KAMP, 2009, p.16), a governança constitui um caminho interativo de gestão, que não é hierárquico como a regulação pública clássica preconiza, nem anárquico como a regulação que vigora no mercado.

No processo de governança, os atores diversos, de distintos campos e condições, atuam contribuindo para a regulação através de deliberações e cooperação múltiplas. Para Furtado (2002 apud GOBBI, 2005 *et al.*, p.5), o tipo de governança varia conforme o sistema produtivo local, determinado por sua estrutura de produção, pela aglomeração territorial, a organização industrial, a inserção no mercado (interno e externo), a densidade institucional (atores coletivos, privados e públicos), o mercado e o tecido social. Numa complexa teia, a governança territorial atua mediante diversificados vínculos, articulações e adaptações.

A partir dessas abordagens, percebe-se que, de modo geral, a literatura de governança vem utilizando a percepção da dependência entre as partes, o desenvolvimento da cooperação e o estabelecimento da confiança como mecanismos para assegurar a ação coletiva. Em linhas gerais, pode-se dizer que a governança territorial resulta das relações de poder, em que entram em cena diversos atores sociais, à medida em se efetivam as ações do Estado na perspectiva de descentralização das ações públicas. Essa descentralização não pode consistir simplesmente na delegação de responsabilidades, mas, sobretudo, no estabelecimento de processos de autonomia e corresponsabilidades em que as particularidades locais ganham competências político-administrativas de gestão de seus territórios.

Em termos gerais, parte-se da premissa de que a governança preceitua o desenvolvimento de métodos de gestão capazes de conciliar anseios, valores e/ou interesses, não raro conflitantes, entre agentes e grupos sociais vinculados à sociedade civil, poder público e setores diversos. Assim, prevalece uma relação dinâmica para manutenção de um equilíbrio crítico entre interesses, projetos e necessidades/demandas de diferentes agentes. No caso específico dos territórios regulamentados como áreas de proteção ambiental, a governança territorial implica na negociação para compartilhamento de códigos de cidadania, a partir de mecanismos que ordenam processos, práticas e interações, sob bases confiáveis de verificação, avaliação e monitoramento pautados no desenvolvimento sob os princípios da sustentabilidade.

## SUSTENTABILIDADE: PANORAMA CONCEITUAL E HISTÓRICO DE SUA EMERGÊNCIA

Na década de 1970, a questão ambiental alcançou visibilidade em função da preocupação com a finitude dos recursos naturais pelos setores produtivos e, da constatação de parcela da sociedade civil em relação às irreversibilidades dos danos causados pelas transformações antropogênicas imputadas ao planeta, pelo modelo de produção e consumo social.

Em seus estudos sobre gestão dos recursos naturais, Godard (1997) assinala a existência de três principais matrizes que apresentam contribuições relevantes para tratar as políticas de gestão do ordenamento territorial, são elas: o ecodesenvolvimento; a bioeconomia (*ecological economics*); e o desenvolvimento sustentável. Ecodesenvolvimento - Base – destacou a amplitude dos efeitos nocivos dos impactos gerados pelo modo de produção e consumo – numa percepção de que o modelo de desenvolvimento estava comprometendo seriamente a biodiversidade do planeta - crítica explícita ao padrão de desenvolvimento dos países ricos e da relação com os países pobres.

A primeira corrente de pensamento surgiu no início da década de 70. A Organização das Nações Unidas (ONU) visando discutir o desenvolvimento e seus efeitos ambientais, organizou a Conferência Mundial sobre Meio Ambiente de 1972, em Estocolmo, tendo como secretário geral Maurice Strong que encarregou Ignacy Sachs (economista polonês, naturalizado francês) para elaborar o instrumento guia para as reuniões preparatórias, que com este objetivo criou o *Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement* (CIRED), no qual foi concebido o conceito de Ecodesenvolvimento, cujas bases são fundadas no:

[...] atendimento às necessidades fundamentais (habitação, alimentação, meios energéticos de preparação de alimentos, água, condições sanitárias, saúde e decisões nas participações) das populações menos favorecidas, prioritariamente nos países em desenvolvimento, na adaptação das tecnologias e dos modos de vida às potencialidades e dificuldades específicas de cada ecozona, na valorização dos resíduos e na organização da exploração dos recursos renováveis pela concepção de sistemas cíclicos de produção, sistematizando os ciclos ecológicos. (GODARD, 1997, p.111).

O ecodesenvolvimento encetou uma crítica ao modelo de desenvolvimento excludente dos países do Norte, centralizando sua abordagem nas necessidades das populações, na valorização de suas atividades produtivas, cujo modelo difere da economia de mercado, com atividades marcadas pela participação direta dos produtores, em caráter familiar, de subsistência e/ou informal. Esta forma de abordagem, crítica e pragmática, foi proposta como forma de desenvolvimento a ser adotada no pós-guerra e teve sua concretização em projetos experimentais e/ou demonstrativos, com apoio de organizações populares locais, regionais, internacionais ou de agências públicas, de militantes ou independentes. (CHAVES, 2001b)

Em defesa de mudanças nas políticas nacionais e reestruturação das relações econômicas entre o eixo Norte-Sul do planeta, reivindica alteração na postura dos modos de produção e no padrão de consumo moldados pelo desenvolvimento conduzidos pelos países industriais. Sachs (1986) aponta essa condição como imprescindível para a criação de estratégias concretas para conquista dos direitos ao desenvolvimento e de preservação do meio ambiente do planeta. A proposta de ecodesenvolvimento não atendeu às expectativas de muitos setores da economia e da política, tendo sido relegada às esferas marginais, contudo, paulatinamente foi sendo revisitada nos anos 2000 por parte de diversos movimentos sociais nos países do eixo Sul. (CHAVES, 2008). A perspectiva de ecodesenvolvimento foi delimitada inicialmente a partir de cinco pilares:

- *Sustentabilidade Social* - preconiza o desenvolvimento como processo que deve assegurar crescimento estável, distribuição equitativa de renda e garantia do direito de qualidade de vida;
- *Sustentabilidade Econômica* - representa um fluxo constante de inversões públicas e privadas de recursos, além do manejo e alocação eficiente dos recursos naturais.

- *Sustentabilidade Ecológica* - adoção de políticas de conservação de energia, manutenção de recursos hídricos, expansão da capacidade de manejo dos recursos naturais, respeito à capacidade de suporte dos ecossistemas e redução do uso de substâncias deletérias para vida no planeta;
- *Sustentabilidade Geográfica* - gestão territorial, sob a governança do conjunto dos agentes locais, assegurando segurança de todas as formas de vida (sociobiodiversidade), distribuição espacial equilibrada, atividades econômicas compatíveis com conservação dos recursos naturais locais;
- *Sustentabilidade Cultural* - valorização da cultura, saberes e práticas sustentáveis locais, a partir dos interesses e necessidades endógenas sintonizada em valores, aptidões e vivências tradicionais.

A segunda corrente, a Bioeconomia ou Economia Ecológica, formulada por uma plêiade de autores (CONSTANZA, 1989; DALY, 1977; GEORGESCU-ROEGEN, 1978; PASSET, 1979), apresenta inspiração interdisciplinar, numa representação teórica da atividade econômica.

A terceira corrente, em certa medida foi fruto das tensões geradas pelas formas de resistências dos movimentos socioambientais, que impeliu o modelo de política predominante a moderar inflexões e mudanças e, aos poucos, demarcando o advento de um novo paradigma de desenvolvimento: o ideário do desenvolvimento sustentável. O autor assinala que essa matriz de pensamento representa o prolongamento da teoria neoclássica do equilíbrio e do crescimento econômico, sem estabelecer relação crítica em relação à degradação do meio ambiente à dinâmica econômica vigente. Nesta perspectiva, os problemas ambientais são tratados como ineficácia da distribuição dos bens econômicos, numa notória defesa dos objetivos do desenvolvimento sustentável como forma de garantir mudanças paliativas nos avanços do modo de produção e consumo na sociedade capitalista. Cujas definições, citada no relatório Brundtland (1988), é a mais difundida afirmando que: *o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades.*

Mediante os novos desafios, intensificados por pressões sobre as diferentes formas de vida no planeta e como estratégia alternativa ao modelo econômico mundial em voga, Ignacy Sachs (2002) propôs a inclusão de três novos pilares para o alcance da sustentabilidade, quais sejam: *Sustentabilidade Ambiental* voltada para manter e conservar a capacidade de suporte e resiliência dos ecossistemas naturais; *Sustentabilidade Política* (nacional) voltada para fortalecimento das democracias nacionais/locais, para garantia dos direitos universais dos cidadãos e da capacidade do Estado em implementar projetos em coparticipação com os diferentes atores sociais locais em um nível razoável de equidade e coesão social; *Sustentabilidade Política* (internacional) baseado em um sistema de prevenção de guerras da ONU, garantia da paz e promoção da cooperação internacional que resultem em ações de co-desenvolvimento entre os países do Norte e Sul.

Deste modo, Sachs (Idem) defende a articulação dos diferentes pilares da sustentabilidade, proporcionais às dimensões da vida, centrados na garantia, não somente do suporte físico para manutenção das diferentes formas de vida na Terra, mas também de princípios e valores como justiça social, dignidade, participação cidadã, solidariedade diacrônica entre as gerações, respeito à sociobiodiversidade, na proposição de um sistema social que assegure qualidade de vida, trabalho e direito ao território, em termos da governança democrática.

## **TRABALHO, DELINEAMENTO CONCEITUAL**

O conceito de trabalho aporta em si variadas interpretações e questionamentos que não podem ser respondidos somente por um domínio do conhecimento, afinal, como traduzir e interpretar uma atividade da vida humana que a cada dia torna-se mais complexa? Schwartz (2004), filósofo do trabalho, contribui para ampliação dessa categoria no campo da Ergonomia e áreas afins ao alertar sobre a dificuldade de conceituar o termo trabalho, já que por si só este termo escapa a uma simples e única definição.

Para o autor, o maior problema está no fato da categoria trabalho aportar a ideia de uma “realidade enigmática”, subsistindo sua compreensão como categoria cultural. Na perspectiva ergonômica, o trabalho possui um campo de atenção epistemológico central, já que constitui o próprio objeto e objetivo final da disciplina, confundindo, muitas vezes em seu interior, o sujeito de reflexão com o objeto de ação (TEIGER, 1993).

Pesquisadores da disciplina (SCHWARTZ, 2004; TEIGER, 1993; BÉGUIN, 2005) indicam que um dos principais referenciais epistemológicos da Ergonomia, sobre o conceito de trabalho, está presente no pensamento de Hannah Arendt (1906-1975)<sup>1</sup>. Arendt vivenciou as profundas transformações nos modos de vida da população urbana, a partir das transformações na organização do trabalho (fordismo, taylorismo), criticando a estrutura da sociedade moderna, na qual o trabalho aparece como elemento glorificador para justificar a subordinação dos indivíduos à produção em massa, desumanizados e fragmentados na ideia do consumo desenfreado.

Para ampliar e diferenciar as várias atividades do homem no processo produtivo, Arendt categoriza a atividade do trabalho em três dimensões: (i) *le travail*, (ii) *l'oeuvre* e (iii) *l'action*. *Le travail* corresponde ao trabalho não-qualificado, esforço físico para a sobrevivência do corpo, submetido ao ritmo da natureza (TOMAZI, 2000). *L'oeuvre* indica a ação que recai sobre o fazer, ao ato de fabricar, de criar algo, cujo resultado ou produto subsiste à vida de quem o fabricou (op. cit., 2000) demarcando a ligação do homem com o mundo exterior, concretizando sua perenidade no mundo. A *action* ou *práxis* é a atividade marcada pelo uso da palavra ou discurso, o espaço da política, da vida pública, lugar no qual o homem encontra sua liberdade.

Na práxis, a atividade é totalmente livre, uma vez que só se utilizam os objetos e as coisas produzidos pelos outros, mas é aí, que o homem ao exercer sua liberdade, encontra sua plena realização (TOMAZI, 2000). Arendt além de categorizar diversas atividades de trabalho na sociedade capitalista, também forneceu bases para ampliar o olhar sobre esta categoria analítica, influenciando diversas disciplinas, dentre elas a Ergonomia. Na ideia de ação ou práxis, a Ergonomia encontra seu terreno mais fértil ao trazer à cena a noção de *activité*, que não pode ser reduzida ao simples ato de realização de tarefas, mas pela sua multiplicidade de ações e significados que a própria atividade traz em si. De acordo com Béguin (2005), esse conceito ainda está em via de emergir com fôlego na cena internacional e no interior de numerosos grupos e correntes de pensamento.

Assim, influenciado pela noção de *Vita Activa* em Arendt (2002), o conceito de *activité* (Ergonomia Francesa) denota uma distinção entre o chamado trabalho prescrito - aquele pensado e planejado - e o trabalho real - aquele realmente executado (COQUIL, 2014), trazendo à baila novas compreensões ou mesmo, reunindo em uma única noção, diversas características desse conceito. Para Béguin (2005), “é a *activité* que distingue o homem da máquina no processo produtivo”, pois envolve dentre outras coisas a técnica e o conhecimento vivenciado e adquirido pelo trabalhador no processo produtivo e quiçá forjado na sua própria história.

Arendt, pensadora com influências marxistas, foi categórica em distinguir a concepção de trabalho defendida por Marx daquela que nominou, em *La Condition de l'Homme Moderne*<sup>2</sup> (1958), como atividade estruturante da *Vita Activa* em sociedade, capaz de libertar e imortalizar o indivíduo, através da obra de seu trabalho e de sua ação na sociedade, em oposição a *Vita Contemplative*, apesar de, segundo a autora, a Filosofia ter dado muito mais ênfase e valorização à esta última noção nos últimos séculos (ARENDR, 2002). Para Arendt (2002), a atividade do trabalho não pode ser pensada genericamente, ao considerar o trabalho como atividade humanizadora do homem e, ao mesmo tempo, alienante.

<sup>2</sup> A Condição do Homem Moderno (Tradução livre).

<sup>1</sup> A bibliografia consultada não se refere diretamente a esta pensadora alemã de origem judia, que viveu grande parte de sua vida profissional exilada na França e nos EUA, em função da ofensiva nazista da Segunda Guerra Mundial.

Para Karl Marx (1996), o trabalho associa duas perspectivas, uma ontológica e outra histórica, como condição *sine qua non* para vida em sociedade, pela qual o homem expressa sua humanidade, dando sentido à sua existência. Na tradição marxista, o sentido ontológico atribuído à categoria trabalho situa-o sob o prisma da história, associando-o às relações de produção que caracterizam determinado modelo de sociedade. No estudo, a abordagem analítica do trabalho de manejo dos recursos naturais, sob a dinâmica da governança territorial, será iluminada a partir da conciliação entre a perspectiva de trabalho de Marx e Arendt.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa abrangeu ações que combinam diferentes recursos metodológicos, como: pesquisa bibliográfica e documental; diversificadas técnicas de coleta de dados, como formulários e entrevistas semiestruturada e montagem de registros fotográficos juntos aos moradores\trabalhadores das áreas protegidas selecionadas. Os estudos de caso foram realizados: no *terrain* francês, na *commune Sainte-Croix-en-Jarez*, zona de uso sustentável situada no *Parc Naturel Régional du Pilat*, Departamento de *la Loire*, região *Auvergne-Rhône-Alpes*; e a Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) Rio Negro, no baixo rio Negro, Estado do Amazonas, Brasil.

A análise de dados com o método comparativo (SCHNEIDER; SCHIMITT, 1998; VIDAL, 2013) e estatístico (LAKATOS, 2011) possibilitou estabelecer parâmetros para cotejar diferentes fatos e contextos socioculturais, estabelecendo inter-relações entre si, para elucidar fenômenos e comportamentos de agentes sociais intrínsecos aos processos de governança. O método comparativo já vem sendo utilizado pela Sociologia (Émile Durkheim, Karl Marx e Max Weber) para análise de diferentes dispositivos da sociedade.

Dentre os estudos comparativos, os mais conhecidos são: as análises de variáveis com objetivo de testar hipóteses abstratas que derivam de teorias, com métodos estatísticos de manipulação de dados empíricos para estabelecer e descobrir correlações; e os estudos de casos com abordagem qualitativa, que permite triangular dados de uma questão central e analisar diferentes situações nas diversas áreas da ciência.

Os estudos comparativos reúnem características que permitem ao pesquisador combinar diferentes estratégias metodológicas para explicar a heterogeneidade dos fenômenos e as relações que o homem estabelece com seu meio, em busca de respostas aos problemas de grande envergadura social. Na Sociologia, esse instrumento é utilizado para comparar e/ou analisar fenômenos macrosociais que ocorrem em duas ou mais sociedades/contextos (VIDAL, 2013).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **POLÍTICAS AMBIENTAIS DE GOVERNANÇA TERRITORIAL NA FRANÇA, EM SAINTE-CROIX-EN-JAREZ**

A história da regulamentação das políticas de áreas protegidas na França é marcada por um conjunto de ideias e visões de mundo, numa dinâmica contínua de embate e concertos de vertentes ideológicas acerca da relação natureza, sociedade e cultura, via trabalho e práticas produtivas tradicionais, na manutenção da biodiversidade e sustentabilidade do território.

No século XIX, emergiu no cenário científico francês correntes de pensamentos de países europeus e dos Estados Unidos<sup>3</sup> que combinavam elementos idílicos/ideológicos em que a natureza em si (flora e fauna) ganhava status de patrimônio edênico a ser preservado (modelos de parques italianos e norte-americanos), em detrimento de um tipo de gestão integrada onde homem e natureza pudessem interagir sustentavelmente (visão conservacionista).<sup>4</sup>

Os processos de regulamentação dos espaços protegidos na França remetem à segunda metade do século XIX, ganhando força política durante o império colonial, momento em que os parques e reservas integrais foram sendo experimentados nas colônias, antes mesmo de disporem de uma base legal metropolitana (LARRÈRE, 2009). A institucionalização das políticas de regulamentação de áreas protegidas no território metropolitano francês ganhou a cena no Segundo Império, em textos embrionários dos projetos de áreas protegidas, a partir de um decreto real para proibir a extração de madeira no perímetro metropolitano. Influenciado por intelectuais, homens da política e artistas como Victor Hugo (1802-1885), Prosper Mérimée (1803-1870) e Charles Forbes René - Conde de Montalembert (1810-1870) que reivindicavam uma lei a favor da proteção dos monumentos históricos em reação às destruições do patrimônio arquitetural francês do período revolucionário (SELMI, 2009), em 1861, Napoleão III classifica por decreto 1.097 ha da floresta de *Fontainebleau* para ser protegida contra o corte e derrubada de madeira. Deste período datam as primeiras militâncias a favor da proteção de sítios e monumentos naturais, notadamente a militância pela criação de reservas naturais integrais em prol da preservação das paisagens rurais.

Em 1921, o decreto do governo da Argélia iniciou a institucionalização de áreas protegidas nas colônias francesas. Na metrópole, os projetos de zonas legalmente protegidas foram elaborados durante o período entre guerras mundiais e atualizados após a Segunda Guerra Mundial. Em 1913 no I Congresso Florestal Internacional, em Paris, vários países defenderam a criação de parques nacionais em seus respectivos territórios e foi criada a Associação de Parques Nacionais da França e das Colônias. A experiência nas colônias (Argélia, Marrocos, Tunísia, Madagascar e na África Equatorial) permitiu aos administradores florestais da metrópole disporem de um arcabouço de experiências tácitas e *savoir-faire* acerca dos dispositivos legais de governança territorial (SELMI, 2009). As leis que instituíram as zonas protegidas na metrópole foram elaboradas no contexto de transformações no mundo rural para manter o camponês no campo, sobretudo, os mais jovens, e proteger as paisagens naturais, criando alternativas de desenvolvimento rural.

Nos anos 1950, surgiram os primeiros projetos de parques culturais que, apesar de não se oporem ao processo de modernização das economias rurais com a implantação dos complexos turísticos, foram idealizados pela preocupação com os riscos que os esportes de inverno e turismo descontrolados poderiam representar para as pequenas vilas, a beleza das paisagens e a preservação dos estilos de vida das populações alpinas (LARRÈRE, 2009). Em 1960, surgiu o modelo de parque à la francesa, integrando as populações locais à governança territorial com gestão da zona central como reserva integral de espécies ameaçadas pelas práticas de caça e coletas e das paisagens naturais. Às zonas periféricas do parque foram reservadas ao acolhimento, atividades econômicas e turísticas, em zonas tampão entre os campos comuns e o parque, com função de preservação da vida rural e das culturas locais. Esse modelo diferenciou-se dos parques norte-americanos, que excluía as populações locais e nos quais o homem não passava de um mero apreciador e visitante temporário (LARRÈRE, 2009).

<sup>3</sup> Em 1872, foi criado o Parque Nacional de Yellowstone (EUA), 1º do mundo, marco histórico entre as áreas protegidas.

<sup>4</sup> Os primeiros parques na Europa foram criados sob a visão romantizadas da natureza, como paraísos idílicos intocáveis, zonas protegidas pelo poder público com funções lúdicas, espirituais, econômicas e de refúgio da vida urbana. No século XVIII, a ideia de santuarização da natureza, influenciadas por autores como Rousseau (1712-1778) contribuiu para exaltar as belezas das paisagens naturais (SELMI, 2009).

No século XXI, a França dispõe de uma diversidade de áreas protegidas em seu espaço metropolitano e no além-mar, divididas em seis grandes categorias: Parques (nacionais, naturais regionais, naturais marinhos); Reservas (naturais nacionais, naturais regionais, naturais da Corsa, biológicas, da caça e da fauna selvagem, da biosfera); Espaços Especiais Notáveis (do conservatório litoral, dos conservatórios regionais, naturais sensíveis, de proteção do biótipo, sítios classificados, sítios inscritos); Rede Francesa Natura 2000; Zonas (naturais de interesse ecológico, faunístico e florístico, úmidas da conservação (sítios Ramsar); Áreas Protegidas no Além-Mar, espaços protegidos (da Polinésia Francesa, da Nova Caledônia, da Wallis e Futuna, das Terras Austrais e Antárticas francesas, parque natural regional na Guiana e Martinica). Essa malha de categorias de áreas protegidas, originadas por demandas do Estado ou das coletividades territoriais, foram criadas sob os fundamentos da legislação ambiental e setoriais, a exemplo dos códigos de urbanismo e florestal, por vezes de confusa aplicabilidade, controle e fiscalização, se apresentando como fatores limitantes da sustentabilidade. Estas zonas procuram conciliar proteção da natureza e desenvolvimento territorial, via políticas regionais de fomento ao trabalho e às atividades produtivas, aliadas à conservação da biodiversidade, ao patrimônio histórico cultural e a manutenção dos modos de vida tradicionais, a exemplo do PNR do *Pilat*, locus deste estudo.

As políticas de governança territoriais que incidem sobre o trabalho e às atividades produtivas em *Sainte-Croix-en-Jarez* combinam um conjunto de fatores que moldam um rico *carrefour* sociocultural, coaduna a tradição medieval, nascida da relação com a religião católica da ordem religiosa dos *Chartreux* instalada, e novos arranjos territoriais advindos da manifestação contemporânea dos movimentos ecológicos e de conservação do patrimônio histórico-cultural. *Sainte-Croix-en-Jarez* é um antigo mosteiro fundado entre os anos de 1277-80 por uma viúva que viu seu marido desaparecer na região de *Saint Acre*.

A vila foi palco de grandes eventos que a transformaram em lugar de intersecção de turistas em busca de conhecer sua história, obter os produtos de origem agrícola bioecológicos e contemplar as belezas naturais, resultado do intenso trabalho das diversas coletividades territoriais (representantes governamentais e não-governamentais, iniciativa privada, entidades representativas de trabalhadores, dentre outros) que atuam coletivamente em prol da preservação do patrimônio histórico e visam à manutenção dos serviços ambientais e à melhoria da qualidade de vida dos moradores e trabalhadores locais.

Beatrice de la Tour du Pin, viúva de William de Roussillon, fundou o mosteiro em honra da memória do marido, repassando-a à ordem religiosa dos *Chartreux*, fundada por Saint Bruno em 1084, e nominada em função do licor produzido pelos monges do maciço da *Chartreuse*. No período revolucionário (1789-1792), o lugarejo foi alvo de ataques dos insurretos e a ordem religiosa foi confiscada durante a Revolução e, em 1794, foi vendido em leilão, dividida em 44 lotes para famílias, tornando-se uma *commune* independente, em 1888, e recebendo o nome de *Sainte-Croix-en-Jarez*.

Em *Sainte-Croix-en-Jarez*, a prática da agricultura multifuncional cria uma dinâmica de uso polivalente do espaço, tanto no exercício da prática laboral como nos diversos tipos de relações sociais estabelecidas entre os trabalhadores e seus respectivos ambientes de moradia e trabalho, cujas atividades ligadas à agricultura e aos serviços vinculados ao turismo (hotelaria e restaurantes), ocupam lugar estratégico no plano das *activités* desenvolvidas pelos moradores/trabalhadores. Igualmente, há uma multifuncionalidade nas práticas laborais que atuam como subsidiárias no conjunto das atividades produtivas geradores de renda. No que tange à multifuncionalidade do território e das práticas agrícolas em *Sainte-Croix-en-Jarez*, a diversidade de solo e do clima explica a grande variedade de produtos e atividades agrícolas praticados nesta *commune*, com destaque para o cultivo de hortas, pomares e vinhas, bem como a criação de animais.

A criação de aves e o beneficiamento de seus derivados tais como a produção de ovos, além da fabricação de uma variedade de queijos, mel, leites, doces, polpas e produtos de *charcuterie* como linguiças, salsichas, presuntos, salames, dentre outros, são exemplos da multifuncionalidade das actividades dos produtores de *Sainte-Croix-en-Jarez*. Essa polivalência de atividades é o reflexo da multiplicidade de políticas territoriais voltadas para o setor agrícola presentes em toda a extensão do Parque Natural Regional do *Pilat*.

As políticas voltadas para os espaços protegidos na França têm tido diversos reflexos no conjunto das atividades produtivas em *Sainte-Croix-en-Jarez*. Pelo fato de a *commune* pertencer e estar plenamente inserida no circuito da gestão do Parque Natural Regional do *Pilat*, a maioria dos moradores/trabalhadores entrevistados concorda em reconhecer que o parque favorece as atividades produtivas. A dinâmica do uso do território, caracterizado pela variedade de técnicas de cultivo e pelas atividades de trabalho a eles associados, garante tipos diversificados de produtos. A estrutura turística e as ações de fomento à produção implantada em *Pilat* pelo governo e pelas coletividades territoriais, favorece a comercialização direta entre produtores e consumidor, em lojas/mercados e em cooperativas dos diversos segmentos produtivos, com benefícios diretos aos produtores, que se traduzem em melhoria da renda e qualidade de vida do trabalhador/morador local. O favorecimento do parque em relação ao trabalho e às atividades produtivas dos moradores de *Sainte-Croix-en-Jarez* concretiza-se com apoio das subvenções recebidas das coletividades governamentais e pelas oportunidades de comercialização direta aos consumidores, na própria localidade ou em mercados próximos, no âmbito dos mercados de circuito-curto.

Para 67% dos informantes, morar e/ou trabalhar em uma área protegida favoreceu o desenvolvimento de suas práticas produtivas, destacando a importância das políticas públicas de fomento à produção rural, em função do turismo e dos modelos de mercados de circuito-curto, de comercialização direta dos produtos cultivados e beneficiados localmente ao consumidor final. A prática do turismo e a venda dos produtos diretamente ao consumidor ou cooperativas despontam como importantes ramos da economia local, favorecida pela estrutura financiada pelo PNR do *Pilat* e demais atores governamentais como a União Europeia, através da Política Agrícola Comum (PAC), bem como o apoio da iniciativa privada. Apenas um entrevistado (criador de gado) criticou as ações de fiscalização no *Pilat* por limitar o uso de produtos/práticas agrícolas causadoras de impactos ambientais nos sistemas de água dos lençóis freáticos da região.

Uma preocupação constante na política de gestão do PNR do *Pilat* é proporcionar aos trabalhadores/moradores do parque um ambiente favorável para o desenvolvimento de suas práticas laborais que possam ser materializadas na qualidade de vida de seus habitantes. Em *Sainte-Croix-en-Jarez* os reflexos destas políticas podem ser notados de diferentes formas, seja no acesso à educação formal (governo nacional), que propicia que os moradores/trabalhadores tenham acesso à formação escolar; bem como ao acesso às políticas de subvenções proporcionadas pela malha institucional presente em *Sainte-Croix-en-Jarez*, como o Sindicato Misto que, juntamente com os demais parceiros do parque imprimem ações integradas nesta *commune*.

Estas e outras ações do governo francês como atividades de formação, gestão, fomento do turismo, qualificação para artesanaria e gestão ambiental fazem de *Sainte-Croix-en-Jarez* um lugar atrativo para políticas públicas integradas à proposta da gestão territorial sustentável, transformada em qualidade de serviços, tanto para turistas como para os próprios moradores e trabalhadores locais, com reflexos nítidos na qualidade ambiental, territorial e nos meios e modos de vida local.

O modelo de gestão participativa e a variedade de organizações político-institucionais presentes em *Sainte-Croix-en-Jarez* denotam alto grau de autonomia na organização territorial da *commune* e dispõe de um conjunto de políticas voltadas para o território, configurando um modelo de governança territorial com compartilhamento de ações e divisão de poderes entre o Estado e as organizações da sociedade civil, seja para prevenção de danos ambientais no uso do território, no fomento ao esforço laboral multifacetado e às atividades produtivas sustentáveis de baixo impacto ecológico, segundo os princípios da sustentabilidade em seus diferentes pilares.

### **BRASIL: POLÍTICAS AMBIENTAIS DE GOVERNANÇA TERRITORIAL NA RDS DO RIO NEGRO, NA AMAZÔNIA**

As áreas protegidas possuem diferentes configurações ao redor do mundo, variando de acordo com o sistema de gestão que rege as formas de uso dos territórios de determinado país. Esta expressão foi introduzida no contexto internacional pela *International Union for Conservation of Nature* (IUCN) para designar um território especialmente gerido pelo poder público com perímetros delimitados e objetivos de proteção definidos.

A primeira proposta de concepção de unidades de conservação no Brasil data do fim do período Imperial, em 1876<sup>5</sup>. As primeiras áreas protegidas brasileiras foram criadas ao estilo dos jardins botânicos e hortos florestais europeus e americanos que tinham um caráter extremamente restritivo de uso dos recursos naturais. Porém, as condições conjunturais não foram propícias para concretização daquela proposta, pela prevalência da doutrina de expansão das fronteiras agrícolas no país, que se estendeu entre o período Imperial e a Primeira República. Os primeiros parques, criados na década de 1930, permaneceram por mais de 60 anos sem a instituição de dispositivos institucionais.

<sup>5</sup> André Rebouças (1838-1898) indicou duas áreas para criação de parques nacionais, uma localizada na Ilha do Bananal, no rio Araguaia; e a outra em Sete Quedas, no rio Paraná; vislumbrando a promoção do turismo, inspirado na experiência norte-americana da criação do Parque Nacional de Yellowstone, em 1872 (ARAÚJO, 2007).

A governança dos territórios regeu-se por modelos provenientes de terras de além-mar do que propriamente em suas próprias características e potencialidades. A ideia dominante baseava-se na delimitação de uma determinada zona para isolá-la das ações e influências antrópicas - o homem aparecia como entrave e ameaça à manutenção da biodiversidade. O Código Florestal, transformado em lei pelo Decreto nº 23.793/1934, deu especial atenção à gestão das florestas nacionais, abrindo espaço para a criação de parques nacionais, estaduais e municipais, inspirados no modelo suíço, de caráter bastante reservado, com ênfase no desenvolvimento da pesquisa científica, mas com objetivos voltados ao turismo.

Ao final do século XX, dois movimentos ideológicos convergiram na maneira de empregar a noção de uso dos recursos naturais à gestão do território. De um lado, observou-se um enfoque voltado para a preservação da natureza em si; e o modelo de gestão do território baseado na ideia de controle e submissão do meio ambiente às necessidades humanas, através da técnica e do conhecimento. Estas correntes ideológicas nortearam a implantação de políticas ambientais ao redor do mundo influenciando a forma de gerir os territórios. A Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA), nos anos 80, inaugurou um modelo de gestão territorial mais descentralizado, num primeiro momento sob forte tensão com os diversos segmentos da sociedade civil organizada, que defendiam a manutenção dos territórios tradicionais intervindo e apontando caminhos para a implementação de um tipo de gestão compartilhada do meio ambiente. Todavia, com o avanço das discussões em nível mundial, acerca das estratégias de proteção da natureza, na década de 1990, os governos brasileiros delinearam políticas de gestão territorial em bases mais ou menos sustentáveis, levando em consideração as características socioambientais de cada lugar e região.

Após a Rio-92, foi assinada a Convenção da Diversidade Biológica (CDB) reconhecendo o papel das atividades humanas para conservação ambiental, propondo dispositivos institucionais como instrumentos de governança territorial sob princípios da sustentabilidade. Em 2000, após oito anos de tramitação no Congresso Nacional, a Lei no. 9.985 foi aprovada e sancionada, instituindo o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), gerido pelo Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), com a incumbência de acompanhar a implementação do Sistema pelo órgão central do Ministério do Meio Ambiente (MMA), responsável pela coordenação no território nacional do conjunto de unidades de conservação, norteada por critérios técnicos científicos para manutenção dos ecossistemas (fauna, flora) e dos modos de vida das populações humanas para implantação de governança territorial das unidades de conservação (UCs).

Esse arcabouço legal, institucionalizado para gestão de áreas protegidas à la bresilienne, por meio dos modelos de unidades de conservação, pôs fim ao longo impasse entre vários setores e movimentos socioambientais, mobilizados em prol da presença humana, levando ao reconhecimento legal da coexistência de dois grupos de UC distintos: os de proteção integral e os de uso sustentável. A distinção entre os dois grupos reside no fato de que no primeiro, o uso por populações humanas são circunscritas à preservação de determinadas espécies da flora e da fauna, com uso para pesquisas científicas, turismo, educação ambiental, limitando as alterações dos atributos naturais, com exceção de casos previstos na Lei. O grupo de UC de proteção integral abrange as categorias: Estação Ecológica; Reserva Biológica; Parque Nacional; Monumento Natural; Refúgio de Vida Silvestre. O segundo grupo, as unidades de conservação de uso sustentável, admite a permanência de populações humanas com vínculos histórico-sociais nos territórios, nos quais parte dos recursos podem ser manejados de forma sustentável, com monitoramento e orientações técnicas advindas de instrumentos de manejo, com objetivo de compatibilizar a conservação da natureza e o desenvolvimento sustentável das populações residentes dessas áreas.

Esse grupo abarca: Áreas de Proteção Ambiental, de Relevante Interesse Ecológico e as Florestas Nacionais; as Reserva Extrativistas; Reserva de Fauna; Reserva de Desenvolvimento Sustentável; Reserva Particular de Patrimônio Natural. Bem como, as Terras Indígenas (TI), áreas florestais e parques urbanos, utilizados para lazer e proteção de perímetros de relevância socioambiental (MMA, 2000).

A criação de uma UC é precedida de estudos técnicos e de consulta pública para delimitar a localização, a dimensão e os limites mais adequados para a UC. Enquanto a governança deve ser de responsabilidade do órgão que a criou (município, estado ou união), acompanhado de um Conselho Gestor (Consultivo ou Deliberativo), formado por representantes de órgãos governamentais e da sociedade civil. Todavia, é condição *sine qua non* a elaboração do Plano de Manejo, documento técnico que apresenta as diretrizes de planejamento para que a UC possa ser manejada.

Em nível nacional, após esse período de fortalecimento das políticas nacionais de meio ambiente, vários outros programas foram sendo criados como o Programa Nacional da Diversidade Biológica (Pronabio), que apresentou o Projeto de Conservação e Utilização Sustentável da Diversidade Biológica Brasileira (Probio) e o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), este último vinculado à iniciativa privada.

Na Amazônia, o marco regulatório de criação das primeiras áreas de proteção ambiental foi marcado pela aplicação de medidas regulatórias de ocupação regional estabelecido na Era Vargas (1930-1945). Na década de 1950, o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) deu celeridade ao processo de ocupação da Amazônia, assim em uma década (1950-1960) a região teve um aporte populacional de 500% (ARAÚJO, 2007). Em 1964, a instauração do golpe militar impôs um ordenamento do território regional regulado pela ideologia de integração para segurança nacional.

Na nova ordem, a Amazônia foi foco da expansão do capitalismo, sob a égide da modernização dos modos de produção, afetando sobremaneira as formas de ocupação dos grupos tradicionais e suas práticas laborais. A geopolítica territorial instaurou a Amazônia Legal (Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins, parte do Maranhão e de Goiás), cujo novo marco regulatório instituiu a criação da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), o Banco da Amazônia, e a Zona Franca de Manaus, em 1967.

Após a Rio-92 foi instituído o Programa-Piloto para Proteção das Florestas Tropicais do Brasil – PPG7, que com recursos provenientes da União Europeia, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Estados Unidos e Reino Unido propunha um novo modelo de gestão de florestas tropicais na Amazônia, sob o ideário do desenvolvimento sustentável, focando na melhoria da gestão de unidades de conservação com a criação de Parques e Reservas, Florestas Nacionais, Reservas Extrativistas e Terras Indígenas, apoiado pela realização do zoneamento ecológico-econômico, monitoramento, vigilância, controle, fiscalização e fortalecimento institucional de órgãos estaduais de meio ambiente (MMA, 2016). As áreas protegidas ganharam espaço nas agendas políticas resultando na instituição de novas UCs. A Amazônia tornou-se terreno fértil para programas e projetos externos à região, especialmente, o Estado do Amazonas. Todavia, a nova concepção de ordenamento territorial brasileiro<sup>6</sup>, os programas de ocupação, a dinâmica de criação e implementação de UCs na Amazônia fomentaram críticas, pois, sob as bases da modernização conservadora, diversos projetos e programas de ocupação geraram impactos consideráveis sobre a sociobiodiversidade, ocasionando conflitos territoriais de várias ordens.

<sup>6</sup> Até 2016, o Brasil registrou 1.762 UCs (886 federais, 729 estaduais e 147 municipais), perfazendo 1,5 milhão K2, equivalente à extensão territorial do Estado do Amazonas, e três vezes o território francês. Na Amazônia Legal estão catalogadas 326 UC's, sendo 184 estaduais e 142 federais, destas 112 UC's estão no Amazonas (CNUC, 2016).

O Amazonas, por deter parcela expressiva do Bioma Amazônico, atrai interesse de grupos mundiais que cobram a implementação de políticas para criação de áreas protegidas. Esta situação tem favorecido a captação de recursos para programas e projetos voltados para a promoção da sustentabilidade, com reflexos na concretização de parcerias nas esferas governamentais, não-governamentais e nas iniciativas privadas.

O estudo de caso, para análise da governança territorial em áreas protegidas no Brasil, foi realizado na comunidade Tumbira, Estado do Amazonas, município de Iranduba, na Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Negro (RDS Rio Negro) composta por 19 comunidades. Criada em 1986, Tumbira situa-se na margem direita do Rio Negro, e faz limite com os municípios de Manacapuru e Novo Airão, formada por 38 grupos familiares e cerca de 200 habitantes. A sua infraestrutura é constituída por escola, centro social, igreja católica, campo de futebol, prédio da Fundação Amazônia Sustentável (FAS) e pousada/restaurante do Sr. José Roberto, que fornece alimentação e hospedagem para moradores da região e turistas de diferentes localidades.

O modo de vida das populações locais, moldado pela adaptação aos ciclos da natureza, segue a dinâmica tradicional das comunidades ribeirinhas na Amazônia. As moradias rurais, incrustadas na área central mais elevada do núcleo comunitário, são do tipo palafitas que margeiam o rio. Nestas comunidades, o trabalho está inserido no conjunto de *activités*, que garante a reprodução social e material do homem, enquanto processo que envolve a transformação da natureza pelo esforço laboral humano. Nesta dinâmica, evidencia-se um complexo sistema adaptativo regido pela sazonalidade dos ciclos da natureza que ordenam a temporalidade das práticas laborais numa sinergia expressa nas práticas de manejo dos recursos locais que abrange atividades da pesca, extrativismo vegetal, artesanaria e agricultura.

Assim, para garantir a manutenção dos ecossistemas e a reprodução das espécies vegetais e animais, a diversidade das práticas laborais/produativas, numa expressiva multidimensionalidade do trabalho envolve dimensões biológicas, cognitivas, afetivas, psicológicas e culturais, enquanto ação integradora e agregadora, à luz das proposições de Teiger (1993) e Béguin (2005), que caracterizam o trabalho como *activité*.

Sob a força desta dinâmica, os ribeirinhos utilizam como estratégia de sobrevivência o intercâmbio de algumas atividades agrícolas como a produção de farinha, exploração madeireira, marcenaria, artesanato, turismo e pesca, que possibilitam a reprodução social e garantem as condições materiais de sobrevivência. Dentre as principais atividades geradoras de renda se destacam a agricultura, a pesca, a extração e beneficiamento da madeira por meio das marcenarias instaladas na comunidade, produção de farinha, artesanato, turismo, prestação de serviços e salários advindos de contrato de trabalho com a Fundação Amazônia Sustentável (FAS), instituições da Prefeitura municipal e do Estado, no caso dos professores e agentes de saúde.

No contexto de plano de manejo que ordena/orienta o conjunto das ações na RDS, a governança territorial, regente das políticas implementadas sobre um determinado espaço, assume uma conotação política fundamental, à medida em que são reivindicadas pelas coletividades territoriais o direito de garantir os meios necessários de participarem direta e indiretamente no planejamento e na condução das estratégias indutoras de desenvolvimento territorial. Assim, a governança territorial como resultado de um processo social, traduz o recurso pelo qual são viabilizados os direitos garantidos dos atores sociais desenvolverem suas práticas de uso do território por meio do trabalho e de suas atividades produtivas, marcadas pelos valores socioculturais para sobrevivência e reprodução social, sob o vínculo do direito de preservação de sua identidade como ator político e social.

Neste escopo, o acesso aos benefícios sociais, na qualidade de ações afirmativas de cidadania via direito social, como o Programa Bolsa Floresta (PBF)<sup>7</sup>, Bolsa Família e Seguro Defeso (governo federal), parcerias com agências governamentais e não-governamentais e a aposentadoria complementam as condições de reprodução física e social dos grupos domésticos familiares na comunidade.

A atuação da FAS, implementando o PBF se apresenta de diversas maneiras na comunidade Tumbira, tais como: atividades de formação na área de gestão ambiental, acesso a programas e projetos comunitários, favorecimento na comercialização de produtos, implantação e melhoria na infraestrutura comunitária, oportunidade de criação de novos postos de trabalho através do fomento ao turismo, dentre outros.

Um dos maiores desafios vigentes na RDS, será superar o fosso em relação à educação entre os moradores locais, historicamente à margem do acesso à educação formal, diferente do que acontece em outros países como a França, que extinguiu o analfabetismo em seu território. Mediante o quadro de desafios e necessidades vigentes, a governança na RDS envolve a garantia de direitos, participação na gestão, assistência social e técnica, todas estas ações ainda estão em caráter embrionário, comparadas ao conjunto de políticas implementadas no território francês.

## **ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DISPOSITIVOS DE GOVERNANÇA, BRASIL E FRANÇA**

Para analisar comparativamente a governança nas políticas de proteção de áreas protegidas no Brasil (RDS Rio Negro) e na França (PNR *Pilat*), a partir de estudo de caso com análise de variáveis, sob critério técnico científicos, optou-se por adotar as seguintes variáveis: dispositivos institucionais de governança nas áreas estudadas; participação nos

<sup>7</sup> Programa instituído como instrumento de gestão de pagamento por serviços ambientais para os moradores e do entorno de UC de uso sustentável, para incentivar ações de combate ao desmatamento, condicionada a capacitação e manutenção dos filhos na escola. Desde 2008, através da Lei de Mudanças Climáticas e da Lei Complementar 53, e do SEUC, a FAS implanta esse Programa estadual, contando com recursos da iniciativa privada.

processos de criação e governança das organizações do Estado, sociedade civil e iniciativa privada; instrumentos de políticas públicas de fomento às atividades produtivas dos moradores; políticas de gestão territorial sobre as formas de trabalho das populações moradoras/trabalhadoras das áreas estudadas (BARROS, 2017).

Dentre as similitudes entre Brasil e França destaca-se a garantia da participação do Estado, das organizações da sociedade civil e da iniciativa privada nos processos de criação e gestão de áreas protegidas, ambos os países asseguram o direito à participação dos cidadãos, da sociedade civil organizada, da iniciativa privada e dos próprios órgãos governamentais na gestão de seus territórios. A governança envolve uma complexa malha de agentes institucionais, que asseguram o compartilhamento de responsabilidades em relação ao manejo dos recursos do território entre os diversos atores sociais (governo, sociedade civil organizada, iniciativa privada), atuando direta e indiretamente, cuja participação ocorre de diversas formas e em vários níveis. Em ambos os países, os instrumentos de políticas públicas de fomento são tratados como relevantes para o apoio ao trabalho e às atividades produtivas dos moradores/trabalhadores das zonas protegidas, através de projetos e programas institucionais.

Em relação aos dispositivos institucionais, no Brasil, os principais instrumentos de participação dos segmentos territoriais incluem: Planos de Manejo que estabelece a missão e as diretrizes, com base em estudos (diagnósticos do meio físico, biológico e social); Planos de Gestão estabelecendo normas de uso, ações de manejo dos recursos naturais, internos e no entorno e, quando for o caso, os corredores ecológicos a ela associados; Conselhos Gestores das UCs, órgãos responsáveis pela fiscalização da execução do Plano de Manejo, divididos em Conselho Consultivo e Conselho Deliberativo, constituem espaços de participação política dos atores vinculados ao território,.

Na França, os principais instrumentos de participação das coletividades territoriais são a carta/mapa da área protegida e do Sindicato Misto, com função similar aos Planos de Manejo no Brasil. A carta/mapa envolve planejamento, ampla participação da sociedade, desde *expertises* científicos a representantes dos moradores, enquanto, os Conselhos de Administração asseguram a pluralidade de participação na gestão.

Em relação às diferenças, em termos de governança, torne-se notória entre os dois países no grau de formação dos atores sociais, sobretudo, as populações moradoras dessas zonas, nos níveis de educação formal. Na Amazônia, os índices de educação formal entre as populações rurais são muito baixos, mas esta condição não impede a participação das populações locais nos processos de governança da RDS. No meio rural, a participação dos comunitários é mais profícua e regular. Todavia, em relação a conhecimento da legislação ambiental e o domínio argumentativo nas arenas públicas de comunicação requerem maior efetividade no modelo de governança compartilhada.

A existência de uma notável rede de programas e projetos institucionais para criação e implementação das áreas protegidas em ambos os países, no Brasil essas políticas carecem de maior integração entre os entes federal, estadual e municipal, para apoiar de forma mais consistentes os moradores das UCs na ampliação dos níveis educacionais, melhoria das condições materiais de vida, fortalecimento à autonomia, à liberdade e à participação; ampliando as possibilidades dos moradores serem instrumentalizados como verdadeiros protagonistas na gestão de seus territórios.

Na RDS do Rio Negro, para potencializar a exploração sustentável dos recursos naturais geradoras de trabalho e renda, o governo apoia as atividades pesqueiras que fornece o pescado, alimento principal da população na região, com: capacitação dos moradores locais para elaborar e implementar planos de manejos pesqueiros, até fomento e fortalecimento das cadeias produtivas da pesca; tratativas e apoio para minimizar os conflitos socioambientais inerentes deste setor; extração de produtos da floresta (óleos vegetais, cipós e frutos como a castanha-do-brasil (*Bertholletia excelsa* H.&B. *Lecythidaceae*) com muito potencial, mas subexplorados.

Esses produtos possuem uma imensa demanda no mercado internacional (indústrias farmacêuticas, de cosméticos, de alimentos entre outras). Na RDS do Rio Negro, alguns mecanismos de fomento ao uso sustentável da biodiversidade e à exploração florestal, por meio de planos de manejo florestais, vêm sendo realizadas, amparadas pelo Programa Bolsa Floresta que, sem dúvida, constitui o principal instrumento institucional de fomento às atividades produtivas sustentáveis das populações moradoras de unidades de conservação do Amazonas, na atualidade.

No território francês nota-se uma série de políticas afirmativas voltadas para o fomento do trabalho e das atividades produtivas dos moradores de áreas protegidas. Isto porque a política adotada pela União Europeia e pela própria França reconhece a multiplicidade do trabalho agrícola, pautando-se em modelos de ações que vão desde o incentivo à formação dos agricultores, incluindo capacitação para a exploração multifacetada dos produtos agrícolas, até ao fortalecimento organizacional através de sindicatos e cooperativas, que resultam em benefícios diretos para os produtores e consumidores finais.

Na região Auvergne-Rhône-Alpes, a produção agrícola é caracterizada pela produção de uma diversidade de produtos e serviços, favorecidos pelos tipos de terrenos e condições naturais, resultando na polivalência de práticas de exploração agrícola, com destaque para a produção de leite, de gado leiteiro, hortifrútiis, carnes diversas, viticulturas e produtos oriundos do beneficiamento das culturas locais como queijos e vinhos, além daqueles voltados para a charcutaria como salsichas, linguiças mortadelas, dentre outros (BARROS, 2017).

A região Rhône-Alpes, foi uma das primeiras áreas da França a implantar o mercado de circuito-curto, caracterizado pela diversificação de atividades produtivas, com beneficiamento dos produtos e comercialização direta ao consumidor. Dentre as principais políticas de fomento às atividades produtivas do governo francês destaca-se: apoio de *handicap* natural (áreas pantanosas e de *friches*); apoio para construção de novos espaços para o gado leiteiro; fomento e gestão do turismo e à artesanaria; formação e beneficiamento de produtos locais; fortalecimento das organizações político-institucionais (associações, sindicatos, cooperativas) e territoriais (*Communes/Pays/Gier*). As políticas de fomento às atividades produtivas no território francês ofertam uma sólida infraestrutura potencializando as habilidades laborais, aprimorando a qualidade da produção (selos de qualidades para produtos e serviços) e da vida dos moradores de *Pilat*.

O estudo comparativo nas áreas protegidas de Tumbira e de *Pilat* permitiu identificar um conjunto de ações laborais que se enquadram nos parâmetros de sustentabilidade propostos por Sachs (1986; 2009). A Sustentabilidade Social, expressa a valorização do fator humano, pela vivência coletiva de profunda interação entre os moradores; nas práticas de ajuda, trocas mútuas e o rico intercâmbio entre os grupos doméstico familiar na comunidade local e com outras comunidades nas adjacências; numa intensa relação de interdependência social (CHAVES, 2008).

Em Tumbira, a *sustentabilidade cultural* abrange uma pluralidade de práticas laborais organizadas de acordo com a sazonalidade dos ciclos das águas e da reprodução das espécies; a defesa da identidade e dos valores (reais e simbólicos) dos grupos sociais; a socialização e difusão das práticas, normas e valores tradicionais transmitidos de geração a geração, pela tradição da oralidade; as práticas de rituais, usos e costumes ordenados pela relação igualitária entre si e com a natureza; criação de artefatos, remédios, construção de moradias marcadas pelo traço da cultura local. Em Tumbira e em *Pilat*, a *sustentabilidade ecológica* expressa o uso de materiais naturais e reduzido uso de produtos que sejam poluentes das águas e das diferentes formas de vida; a capacidade adaptativa ao meio ambiente; o domínio de técnicas de baixo impacto ambiental, em Tumbira, destaca-se o cultivo de habilidades e destreza no manejo dos recursos da biodiversidade (pesca, coleta, artesanato). No contexto francês e amazônico, a *sustentabilidade geográfica* envolve o respeito à capacidade de suporte dos ambientes; diversificados cuidados com as necessidades de conservação, preservação e recuperação dos ambientes; o compartilhamento coletivo dos ambientes e no uso dos territórios; ativa gestão comunitária e participativa dos ambientes e dos recursos comunitários; o uso dos espaços de acordo com os determinantes dos ciclos da natureza, e de reprodução das espécies. A *sustentabilidade política* nas áreas protegidas estudadas refere-se às articulações com agentes externos; a capacidade organizativa interna; o exercício contínuo de práticas democráticas, solidárias e de ajuda mútua disseminadas; a participação ativa de todos na vida política da comunidade e na gestão dos recursos locais. A *sustentabilidade econômica* comum às áreas protegidas estudadas denota a busca por mercados justos; a preocupação com a capacitação das novas gerações para o mundo do trabalho; a valorização de suas entidades organizativas na dinâmica econômica (associações, cooperativas e grupos de produção).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise comparativa efetuada entre os dispositivos institucionais presentes no arcabouço legal da governança territorial das áreas protegidas do Brasil e da França, foi possível identificar semelhanças e diferenças, aferindo-se correlações para a apreensão dos contrastes e contradições formadas ao longo da constituição histórica, da legislação para a conservação da natureza e do desenvolvimento territorial nos dois países. Igualmente, ao adotar a noção de *activité* proposta pela Ergonomia Francesa, percebe-se que do ponto de vista teórico-metodológico, o campo de ação da Ergonomia é extremamente rico e, do ponto de vista epistemológico, potencialmente explorável quando se relaciona à ideia de trabalho em suas multidimensionalidades, onde as noções de *activité* e *praxis* ganham foco de atenção principal.

Na *commune Sainte-Croix-en-Jarez*, o modelo de governança territorial regido pelo desenvolvimento endógeno e inclusivo, os moradores locais, por meio do seu trabalho e de seus saberes, assumiram papel prioritário nas ações afirmativas de cidadania, sendo foco das políticas governamentais uma efetiva aliança que gerou muitos avanços e oportunidades pela participação da sociedade civil nas decisões políticas e em estratégias de proteção ambiental. Assim como nas demais sociedades humanas, o trabalho em *Sainte-Croix-en-Jarez* exerce função primordial de garantir sobrevivência, dar humanidade e proporcionar liberdade aos indivíduos, no sentido arendtiano quando se refere ao trabalho como atividade da ação e da *praxis*. É o meio pelo qual os trabalhadores exercem suas “*activités*”, incorporando no processo de produção os conhecimentos técnicos, suas experiências práticas e seu *savoir-faire* de forma multidimensional na realização concreta das atividades que o trabalho agrícola exige.

A governança territorial na França dispõe de diversos instrumentos legislativos e regulamentadores, mas que não formam uma efetiva estratégia nacional para áreas protegidas, a exemplo, do SNUC/Brasil.

O país não dispõe de nenhuma agência central, com responsabilidade exclusiva para administrar e gerir as áreas protegidas, esta pasta vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, da Energia e do Mar, responsável pela execução das políticas ambientais em geral, incluindo aquelas voltadas para as áreas protegidas, ficando a mercê de numerosas instituições regionais que, apesar de suas experiências na governança dos territórios, não dispõem de autonomia suficiente para tratar algumas questões pertinentes às áreas protegidas. Todavia, ao reconhecer as áreas protegidas como pedra angular da conservação *in situ* da diversidade biológica (MARTINEZ, 2007), este país tem o desafio de ampliar suas zonas de proteção dos espaços e adotar novas formas de governanças, acompanhadas de informações acessíveis, que possam subsidiar a implementação de políticas territoriais que o novo momento histórico exige.

No Brasil, prevalecem inúmeras dificuldades em implementar os Planos de Gestão das UC com políticas que conciliem desenvolvimento territorial, associando proteção dos recursos naturais e elevação da qualidade de vida humana. Tendo em vista as limitações na concessão de fomento e na valorização do trabalho e das atividades produtivas sustentáveis, tal como vêm sendo realizados em outros lugares, a exemplo da França. As UC carecem de investimentos em pesquisas, desenvolvimento de tecnologia apropriadas e inovação, respeitando a dinâmica cultural dos grupos étnicos e as especificidades socioambientais locais. No Brasil, um dos maiores desafios é superar os baixos índices educacionais da população brasileira, notadamente no meio rural, já que o componente humano é parte fundamental para a proteção da biodiversidade e sustentabilidade do planeta. Além disso, muitos problemas e conflitos ainda são vigentes nas áreas protegidas no Brasil e, mais especificamente, na Amazônia.

Na Amazônia, *gigante pela própria natureza*, os desafios para implementar modelos sustentáveis de proteção da natureza e desenvolvimento humano são múltiplos e complexos, os inúmeros esforços dos agentes sociais envolvidos na implementação de modelos de gestão territorial compartilhada ainda se defrontam com a prevalência de muitos dilemas, problemas e conflitos socioambientais nas áreas protegidas e em seus entornos. Mediante o conflito por acesso à terra muitas comunidades são deslocadas por grandes projetos, apoiados pelo poder público, igualmente ocorre a migração de grupos sociais para áreas protegidas a fim de terem acesso a determinadas políticas públicas e sociais, que são direcionadas exclusivamente para UC.

No Amazonas, apesar do andamento de diversas ações nas UC, notadamente aquelas atendidas pelo Programa Estadual Bolsa Floresta, os resultados ainda são limitados em relação à qualidade de vida associada às práticas de trabalho das populações locais. Na RDS do Rio Negro, embora os esforços dos diferentes agentes para que a governança territorial trilhe os pilares de sustentabilidade, ainda assim, são restritos para alcançar o patamar condizente com os parâmetros e indicadores propostos pelas organizações internacionais de proteção da natureza e de qualidade de vida (IUCN, PNUD).

A partir do estudo foram elencadas ações com potencial para incrementar a governança territorial sustentável, em prol das práticas laborais dos grupos locais, são elas: na Amazônia - elaboração e implementação de políticas de gestão territorial que considere a complexa logística face a grande extensão territorial com planejamento de custos com transporte e infraestrutura para implementação das UCs; integração de esforços interinstitucionais no combate ao uso clandestino e irregular dos recursos naturais com investimentos em contratação e formação de mão-de-obra para fiscalização e monitoramento do território para mitigação de diversos conflitos, principalmente pelo uso da terra; estruturação de políticas públicas setoriais de fortalecimento das cadeias produtivas e arranjos produtivos sustentáveis, escoamento da produção e alinhamento aos

mercados-curtos sustentáveis com melhoria da infraestrutura comunitária (energia elétrica, água potável, saúde e comunicação) e formação dos produtores (educação formal) e fortalecimento das organizações comunitárias; promover acesso aos circuitos de produção e comercialização com apoio à formação de redes de cooperação nas áreas protegidas para inclusão social (geração de emprego, renda), manutenção da biodiversidade, incentivo via programas de certificação de produtos de áreas manejadas; elaboração de plano de turismo de base comunitária e sustentável, a exemplo do que já vem sendo realizado na França. Todas essas proposições deverão vir de um trabalho coletivo, integrado e compartilhado nas três esferas do poder público, com participação igualitária e democrática dos diferentes diversos segmentos/setores envolvidos. No caso do território francês, o estudo permitiu identificar a necessidade de institucionalização de um Sistema Nacional de Áreas Protegidas que seja representativo das necessidades de proteção dos espaços e dos recursos naturais, notadamente dos recursos florestais e marinhos daquele país.

Mediante novos desafios paradigmáticos enfrentados pela sociedade global, impostos pela crise ecológica mundial, é mister a adoção de políticas de governança territorial focados na cidadania socioambiental, cujos campos de ação devam ultrapassar os limites setoriais que a estrutura governamental tende a apresentar. A governança dos territórios com ações de caráter transdisciplinar e transectorial é um dos mecanismos de crescente aplicabilidade ordenada pelos pilares de sustentabilidade, em seus princípios ontológicos de conservação ambiental e desenvolvimento social e humano, instituem alternativa importante de suporte epistemológico e prático para as políticas territoriais. Entende-se que nos *fronts* da atual conjuntura, a governança territorial em áreas protegidas, personificadas em instrumentos de orientação ao desenvolvimento, ordenadas por princípios inerentes aos pilares de sustentabilidade, atuam como alternativa relevante nas ações governamentais visando conciliar conservação e/ou preservação dos recursos dos ecossistemas, desenvolvimento humano e conservação do patrimônio histórico-cultural.

Por fim, defende-se o caráter urgente de ampliar o escopo de ação das políticas de governança territorial para áreas protegidas visando ampliar a aplicação de instrumentais e estratégias potencializadores da participação igualitária e democrática entre os segmentos envolvidos, com investimentos em ciência, tecnologia e inovação para a proteção da natureza, manutenção do patrimônio histórico-cultural e inclusão social e econômica dos moradores de áreas protegidas, por meio do fomento à educação e práticas produtivas sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M. A. R. *Unidades de conservação no Brasil: da república à gestão de classe mundial*. Belo Horizonte: Segrac, 2007.
- ARENDT, H. *Condition de l'homme moderne*. Paris: Calmann-Lévy, 2002.
- BARROS, J. F. *Reflexos das políticas de proteção dos espaços amazônicos sobre os sistemas de produção e trabalho das populações moradoras em áreas protegidas*. Tese (Doutorado em Sociedade e Cultura na Amazônia) – Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus, 2017.
- BÉGUIN, P. *Propos sur le développement du concept d'activité*. Revue Portugaise Laboréal, 2005.
- CHAVES, M. do P. S. R.; RODRIGUES, D. C. B. Desenvolvimento sustentável: limites e perspectivas no debate contemporâneo. *Revista Interações*, v.8, p. 99-106, 2008.
- GOBBI, B. C.; CUNHA, E. P.; BRITO, M. J. de; SENGGER, I. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. *Cadernos Ebape.br*, v.3, n.1, p. 1-16, 2005.
- GODARD, O. O desenvolvimento sustentável: paisagem intelectual. In: CASTRO, E. (org.). *Faces do trópico úmido*. Belém: Cejup, 1997.
- KAMP, A.; NIELSEN, K. T. Regulação em rede do ambiente de trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v.34, n.119, p. 15-27, 2009.
- LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LARRÈRE, R. *Histoire (s) et mémoires des parcs nationaux*. Paris: Éditions Quae: Muséum National d'histoire Naturelle, 2009.
- MARX, K. *O capital*. São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Livro 1, tomo 1)

MMA (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE). *Sistema Nacional de Unidades de Conservação* (SNUC). Brasília, 2000.

SACHS, I. *Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir*. São Paulo: Vértice, 1986.

SCHNEIDER, S.; SCHMITT, C. O uso do método comparativo nas ciências sociais. *Cadernos de Sociologia*, v.9, p. 49-87, 1998.

SCHWARTZ, Y. La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible. *L'Homme et la Société*, n.2, p. 47-77, 2004.

TEIGER, C. L'approche ergonomique: du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. *Education Permanente*, n. 116, p. 71-96, 1993.

TOMAZI, N. D. *Iniciação à sociologia*. São Paulo: Atual, 2000.

VIDAL, J. P. *Metodologia comparativa e estudo de caso*. Belém: Naea 308, 2013.

YANNICK, S. Les territoires du développement durable en France: analyse des référentiels de la décentralisation et de leurs traductions locales dans les espaces ruraux. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL SUSTENTÁVEL*. Florianópolis, SC: CUT: CIDTS, 2007.



# Entrevista

*Entrevista*

*Interviews*

# Interview

## The inclusion of stakeholders for innovation in universities



### Interviewee

#### Prof. Ph.D. Alessandro Margherita

Alessandro Margherita is a Senior Researcher and Associate Professor of Management Science and Engineering at the Department of Engineering for Innovation at the University of Salento (Unisalento) in the City of Lecce, Italy. He has a Doctoral Degree (PhD) in Digital Business, a Master's Degree in Business Innovation, and Degree in Management and Finance, all from University of Salento. He also is Research Partner at the Engineering Integration and Multilevel Governance of Knowledge and Learning laboratory (ENGIN) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC) in Brazil. He teaches courses in undergraduate, Master's, and Doctoral programs, and corporate/professional training initiatives.

### Interviewer

#### Graziela Grando Bresolin

Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Pesquisadora do Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem (ENGIN), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/5879622123694415>

[grazielabresolin@gmail.com](mailto:grazielabresolin@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## CONTEXTUALIZATION

The increasing speed of change and transformations has impacted business and posed new challenges for management and governance in terms of their concept, purpose, context, *stakeholders*, and processes (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011). The impacts of these transformations create new challenges and opportunities for universities, which need to align their structure and institutional culture with the development demands of the knowledge society.

Universities need to position themselves in a way that favors the development of competences for the co-production of solutions to the complex problems that surround them.

This new scenario requires a teaching and learning process that dialogues with the applied content through real and experiential situations in the professional environment, contextualizing activities that integrate practice and theory and guiding the use of active learning methods and disruptive technologies.

We argue that not only academic universities need to innovate their teaching and learning processes, but also corporate universities need to develop new individual and organizational competences, especially the new competences that are demanded by a digital native generation.

Therefore, universities, whether academic or corporate, public or private, have been searching for new ways to promote innovation and entrepreneurship to co-producing new solutions together with society, other organizations, and local, regional, national, and international governments (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Furthermore, several universities around the world, from the most traditional to the most innovative, have already been developing open platforms for teaching and learning, applying disruptive technologies and active methods, in addition to institutionalizing partnerships between universities and *stakeholders* of the innovation ecosystem. Other trends found are in relation to the creation of environments open to the community, shared workspaces (coworking), openness to include incubators, accelerators, laboratories, and science and technology parks to encourage research and innovation (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Also, it must not be forgotten that the transformations are pushing organizations towards new models of universities, in which the mission is no longer limited to human development and is now focused on organizational, social, and relational development, the university becoming a corporate institution within intra and inter-organizational learning networks (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021).

One of the trends observed is the opening to learning networks for the inclusion of *stakeholders* in the value chain. Companies create value by exchanging competences. By participating in networks, companies can create, share, co-produce, utilize, and disseminate knowledge and capabilities of the business ecosystem to foster innovation and generate results for the organizations and for all *stakeholders* in the network (MARGHERITA; SECUNDO, 2011; CASTELLS, 2000; TURETA; REIS; ÁVILA, 2006; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020).

The *stakeholders* of the learning network, the interested parties, are individuals or groups that, directly or indirectly, can affect or be affected by the company and its strategic objectives, and are also its potential beneficiaries and/or risk carriers. They are classified as external and internal. The internal ones are the shareholders and employees, including the company's executives, managers, and board members. The external ones are all other individuals, groups, and other companies that have interest or relationship with the company (STONER; FREEMAN, 1989; MARGHERITA; SECUNDO, 2011; FREIRE; LOTH, 2019; RIZZATTI, 2020).

This approach of openness and inclusion of *stakeholders* results in the development of new corporate models, as in the case of the Stakeholder University model (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) and the Networked Corporate University model (FREIRE *et al.*, 2016; FREIRE; SILVA; BRESOLIN, 2019; 2021).

The Stakeholder University model promotes and develops innovative learning and capacity building processes among global networks of employees, customers, suppliers, partners, as well as academicians, professionals, researchers, and other institutions, developing learning centers and networks that provide benefits to *stakeholders*, by means of research, projects, and innovation partnerships (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011).

The Networked Corporate University model arises to create intelligent environments for continuous learning, physical or online, to manage and institutionalize a learning culture among all the beneficiary *stakeholders*, internal and external, of the productive and social arrangements of the organizational ecosystem, with the goal of co-creation and co-production of knowledge among the network's *stakeholders* (BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

The Networked Corporate University model proposes the use of Neo-Learning as an experiential and expansive andragogical methodological support for the development of new competences of the educational triad, formed by learner-teacher-university. The methodology enables the inclusion of different learning styles and different roles for the teachers. In addition to institutionalizing innovations in teaching and learning processes in the universities, it provides constitutive elements that support multilevel planning and evaluation; development of learning and knowledge trails; composition of the interdisciplinary curriculum; application of active and agile methods; selection of strategies and technologies; creation of environments for collaboration and co-production of knowledge among the network *stakeholders*; different roles played by the teacher, and the respect and consideration to the learner's characteristics to contemplate the different learning styles (BRESOLIN; FREIRE, 2021; BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

What we can see is that both academic and corporate universities have become strategic tools for the development of the new digital, technical, and socioemotional competences demanded by the transformations in the global context of the new millennium.

In view of the context presented and the transformations and innovations that universities, academic and corporate, are experiencing, this article aims to present elements that enable the inclusion of *stakeholders* to provide innovation in universities, through a semi-structured interview (TRIVIÑOS, 2015) with a specialist on the subject. To this aim, we chose to interview Professor PhD Alessandro Margherita, for his extensive experience in innovation, especially in topics such as stakeholder inclusion and diversity, for him to share a little about the research conducted on this topic and future perspectives.

## INTRODUCTION OF THE INTERVIEWEE

Professor Alessandro Margherita<sup>1</sup> is a Senior Researcher and Professor of Management Engineering at the Department of Engineering for Innovation at the University of Salento in the City of Lecce, Italy. He has a Doctoral Degree (PhD) in Digital Business, a Master's Degree in Business Innovation, and Degree in Management and Finance, all from University of Salento. He also teaches courses in undergraduate, Master's, and Doctoral programs, and corporate/professional training initiatives.

The main topics he studies are related to new venture creation and technology entrepreneurship, business process management, organizational performance, and project management, with interest also in topics such as the emergence of the exponential organization, and the impact of collective intelligence on innovation and decision making.

He has academic experience in international institutions for teaching and research purposes. In particular, visiting the Center for Digital Business and the Center for Collective Intelligence of the Sloan School of Management at Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA, and the Psychology Department of the Peking University (PKU) in Beijing (China).

In addition to academic research, Professor Alessandro Margherita has experience in conducting collaborative research and projects with both academic and industrial partners. He develops analysis and management frameworks to be used in institutional internal studies and activities, such as Enterprise Engineering (systemic approach to organizational design and management), Innovation Engineering (to introduce a technical-organizational innovation within a company) and Project Engineering (screen-based approach to manage complex projects and programs).

---

<sup>1</sup> <http://www.alessandromargherita.com/>

He has been invited as a speaker at universities and international conferences on his research topics. In the last visit to Brazil in 2017, Professor Alessandro Margherita presented the Stakeholder University model at the I Seminar of Corporate Universities and Government Schools (SUCEG)<sup>2</sup> in the city of Florianópolis. Currently he is a Research Partner at the Engineering Integration and Multilevel Governance of Knowledge and Learning laboratory (ENGIN) of the Federal University of Santa Catarina.

The ENGIN laboratory was created in 2015, linked to the Department of Knowledge Engineering of the Federal University of Santa Catarina (EGC/UFSC), under the Graduate Program in Engineering and Knowledge Management (PPGEGC), initiating teaching, research, and extension activities, all carried out in co-production with organizations (public and private) and society, aiming to support the creation of knowledge and multilevel learning (FREIRE *et al.*, 2021).

Among the topics addressed by ENGIN is a focus on the andragogical approach to learning for digital native young people and adults, experiential and expansive learning, specifically the development of the Networked Corporate University model and the Neo-Learning methodology.

In this way, the Stakeholder University model developed by professors Alessandro Margherita and Giustina Secundo (2009; 2011) form the theoretical foundation for the development of the Networked Corporate University model (FREIRE *et al.*, 2016). The Networked Corporate University model considers the opening of universities for the inclusion of the fixed and fluid *stakeholders* of the value chain, in addition to managing and institutionalizing a culture of continuous and networked learning, mobilizing and enhancing competent performance at multiple levels (FREIRE; SILVA; BRESOLIN, 2019; 2021).

Professor Alessandro Margherita was chosen for this interview because of his vast academic and corporate experience with the topics of innovation in universities, whether academic or corporate, but mainly for the development of the Stakeholder University Model and his knowledge in relation to innovation.

## PRESENTATION OF THE INTERVIEW

This section presents the questions and answers from the interview with Professor Alessandro Margherita. Ten questions were elaborated on four key themes: the inclusion and diversity of *stakeholders* in the context of universities; learning networks and open innovation approach; developing new methodologies, methods, strategies, and technologies for innovation in teaching and learning process; co-production among organizations, society, and universities. The questions were validated by a specialist on the subject and sent previously to the interviewee. The interview was conducted by Graziela Bresolin on November 22nd, 2021, on *Google Meet* and later transcribed.

The interviewer began talking about the Stakeholder University model (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) that aims to guide value creation for a large number of *stakeholders*.

Universities extend their learning processes beyond their borders to include *stakeholders* such as other public and private institutions, government, and the community. We know that you continue to research on innovation. **In your studies what has been pointed out as an advantage of establishing partnerships and alliances in the context of universities?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “University is definitively part of a large socio-technical ecosystem. The ivory tower model, i.e., creating discontinuities and separation of academia from the rest of the world, does not work anymore. Of course, there are some contingent factors depending on the faculty/field that may require a more or less intense degree of permeability and interaction. However, regardless of the domain, the university

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=wY1xIn-cHMQ> ; <https://suceg.ufsc.br/2017/>

has to be open to the society and the market, to create value for the former and to find justification, sustainability and support for the latter. The main advantages of establishing partnerships and alliances in the context of universities can be thus defined as enhanced effectiveness of the education/training process, more impactful research and innovation, socio-technical relevance and meaning of what is being done, but also reciprocal support and growth trajectories”.

Professor Margherita says: *“The university grows, and society grows”*. So, there is a very synergistic dependency between the two, and that’s the key consideration. The university is a part of a large socio-technical ecosystem, and it needs to have an open approach to the environment.

We commented that the university is not an isolated structure, it needs to be considered as a partner to generate innovation together with society. Margherita agrees and continues: *“The university is core of the center of the innovation ecosystem”*.

Regarding the different views that organizations have about the role of universities, there is often a mistaken view that the university only deals with theory and organizations are in the practical field. As Margherita comments: *“This is a mistake approach, of course, nobody is superior to nobody. So, the issue is: let’s get together and find the common solution, common trajectory, and common synergy”*.

**[Interviewer] How important is the inclusion of a diversity of stakeholders in order to increase innovation in universities?**

Margherita considers that diversity in the context of universities can be understood in two different ways: from a sociological view and from a more technical view.

**[Professor Alessandro Margherita]** “From the first point the university has to be, of course, a great example of inclusiveness and tolerance. The engagement of a number of different *stakeholders* is a proof-of-concept of the importance to make the university the physical and virtual place of social community and mutual benefits creation. The

more the university attracts and retains *stakeholders*, the more its social value and the contribution to develop regions and territories will be high. This is a more sociological view. Let’s include a number of different perspectives from the society, from different representatives of the society, to also include social and ethnical points of view”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “The second (point) of understanding diversity is more technical, of course, diversity is always richness in life and this does not change in academia, research, and innovation. The more you are able to include multiple disciplines and multiple views of problems and the society, the more you are able to create value for everyone. If you consider the case of Covid-19, only the ability to valorize collective intelligence and distributed *stakeholders* has allowed to develop vaccines so fast. In front of wicked problems<sup>3</sup> and societal challenges, like those depicted in the UN sustainable development goals agenda, only a distributed and multi-stakeholder approach can be able to provide more effective answers (not solutions)”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “When you are in front of these big social problems, which according with the literature we call wicked problems, wicked is more than complicate, wicked is a complex problem, you don’t find a specific solution to it, you just can find some possible solution, but not the solution. When we are in a social problem, like the Pandemic, the only solution is that together we have a different perspective of the problem. The multi-stakeholder approach is the more effective approach to define a possible solution for a complex problem. So, the university is an example of tolerance and inclusion, and we have a diversity of perspectives from the society. Second, from one point of view, if the university is engaged in solving complex problems, only a multi-stakeholder perspective and collective intelligence can support the solution of complex social challenges”.

---

<sup>3</sup> Horst Rittel and Melvin Webber (1973) introduced the term “wicked problem” in order to draw attention to the complexities and challenges of addressing planning and social policy problems.

[Interviewer] In practice, creating spaces for dialogue and breaking the frontiers of universities for non-academics is not an easy task. **In your studies have you been able to identify the factors that facilitate the dialogue between the different stakeholders and the universities?**

[Professor Alessandro Margherita] “Of course, there is a need to find a sweet spot of interaction. Different *stakeholders* have different requirements and needs. Although it is not easy to speak the same language or to exhibit a common intent, it is the intelligence, the experience, and the sense of respect of the interlocutors which allow to find common points and to create real synergies. Among the key factors in such perspective, it is important to see a common view that innovation is at the core of social and economic development, and that a complex socio-technical systems need multi-stakeholder view and a strong collaborative approach. It often happens to meet company managers who look at the university as the place of theory and academic or philosophical speculation. From the other side, academicians see business contexts and companies as the place of profit and market dominance. Whereas it may be true that the vision and philosophy can be different, the different *stakeholders* need to demonstrate that each one needs the other in order to create the basis for long-term sustainability and growth”.

[Interviewer] The academic literature points to intra and inter-organizational learning networks as a way to facilitate the creation of these spaces and break these barriers. **What structures need to be established in universities to facilitate learning networks for innovation?**

[Professor Alessandro Margherita] “It is a very interesting question. It is crucial in my view to facilitate the creation of ‘initiatives’ and projects more than research centers or departments. Such structures are too much ‘institutional’ and bureaucracy does not support agility and effectiveness in life as well as in business and innovation. Initiatives are agile, informal, goal-oriented, and project-based.

The strategic vision to facilitate learning and innovation network should thus be supported, at policy and management level, with stimuli to get involved in the creation and diffusion of ambitious, engaging, and high-impact initiatives conducted by expert faculty members but supported by a larger basis of academic and market *stakeholders* endowed with support and networking roles”.

[Professor Alessandro Margherita] “You see the difference, for instance, in research centers and departments. They are the structure of the organization model, but when it comes to be more agile, more rapid, more effective, probably initiative and projects are better. So, if you ask me ‘What is the best structure?’ I tend to believe the best structure is the more agile as possible, the network structure, the agile structure, [...] but the real action point is the initiative. When I mean initiative, I am not referring to the fact that someone starts an action; initiative is a coordinate and multilateral action, of course we know that to the start the action we need one person, which takes the initiative, but the initiative means a project, an action, a coordinated action with a small group of people who share the same vision and this is the trigger to start everything. When you have the initiative, the initiative can grow very fast and very effectively. So, the initiative is a way to trigger the creation of new networks, more than the traditional organizational model”.

[Interviewer] In your publications you have approached open learning communities and networked learning emerging in universities to develop new competences and to experiment with new teaching and learning methods, strategies, and tools to facilitate knowledge transfer. We also know that universities have developed new approaches to develop innovation and entrepreneurship. **How do you think universities have used this to develop innovation and entrepreneurship for all stakeholders in the learning network?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Many universities and business schools, especially those operating in technical domains like economics/management and engineering, have lately adopted the USA model (e.g. Stanford, MIT) to develop actions in learning and entrepreneurship as key capabilities of a modern academic, teaching, and research university. Also in my university (University of Salento), we have supported the creation of virtuous interactions with companies in a mutual learning and development circle. New teaching and learning methods are developed, which look at action and practical approaches to learning, and include new competence development tools to facilitate knowledge transfer. This includes MOOC systems, laboratories, the use of gaming and gamification, role playing, mixed stakeholder evaluation councils, multimedia solutions for learning; those are clear examples of how technology can support new strategies and approaches aimed to reduce the “distances” among what is inside the four walls of the university and what is outside its organizational and physical boundaries”.

**[Interviewer]** At the ENGIN Laboratory we are developing a Neo-Learning methodology. Neo-Learning is defined as an andragogical methodological platform of experiential and expansive teaching and learning, which establishes paths of innovation and development of new competences for the educational triad composed of learners-teachers-university (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021). **What is the importance of developing new methodologies, methods, strategies, and technologies that enable the inclusion of non-academic stakeholders to facilitate learning and transfer into practice?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “This is the present and the future as well. The society and the market need ‘T-shaped’ confidence profiles of professionals endowed with a big-picture and exponential view of technologies and the organization. People in their organizations have a vertical specialization in a field but there’s a need also to develop a number of transversal,

cross disciplinary competences, such as project management, teamwork and team building, business management, business planning. You develop a T-shape profile only if you are able to provide people with a big picture of an exponential view of the technologies and the organization. The ILO (International Labour Organization)<sup>4</sup> has identified millions of new jobs and roles emerging in the next year (e.g. 3d printing engineer, robot technician, cybersecurity specialist) as well as extant roles (e.g. train conductor, travel agent) and profiles that will disappear gradually. The last point, it is important to involve non-academic *stakeholders* throughout the entire lifecycle of learning design, delivery, and monitoring, since the market-oriented *stakeholders* bring in the pragmatic and real-life perception that is crucial to understand where the education and research will be engaged in the next ten years. This is particularly true when interaction is with leading market players (companies, multinationals or non-government organizations) and worldwide organizations and institutions which are at the frontier of the trend arising in technology, in business and in society”.

**[Interviewer]** Furthermore, the intensive use of virtual learning environments seems to continue to be a reality for universities (SECUNDO *et al.* 2021). So, we cannot fail to mention the importance of using collaborative and inclusive technologies to promote interaction between students, teachers, and other academic and non-academic *stakeholders*. We know that in your experience as a teacher and researcher, technologies and tools for interaction and collaboration receive a lot of attention. **Do you really believe that these technologies facilitate the inclusion of different stakeholders in the teaching and learning process?**

---

<sup>4</sup> <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

[Professor Alessandro Margherita] “Yes, the pandemic has forced the use of distance learning and web-based technologies in learning, management, and policy processes. However, more than this, I strongly believe that technologies such as cognitive robotics, internet of things, virtual reality, and augmented reality represent the future of creating immersive, collaborative learning and working “environments” in which many actors can interact and share problems, contexts, and views. Engagement requires inclusion and the use of collaborative systems and platforms that can support faster and more continuous interactions patterns among *stakeholders*. Of course, technology cannot replace physical interaction since in many cases the eye contact and the direct in-person relation is more effective. But, in presence of disruptive events as well as when virtual teams support the first phases of project development, technologies are a real success factor”.

Professor Margherita mentions technologies classified as exponential because the impact of these technologies on business, school, education, and society can be disruptive. Therefore, these technologies represent the future of creating immersive collaborative learning and working environments. Therefore, it is not only about the use of technologies such as *Google Meet* or web-based distance learning, but it is necessary to apply and develop exponential technologies such as virtual reality to create new and more effective learning environments, providing engagement, motivation, challenge, and the simulation of collaborative systems and platforms.

On the other side, Margherita points out that technologies cannot replace physical interaction and face-to-face contact, because, according to him: “I am not a digital native, so I tend to believe in the importance of physical proximity, the close contact for a better didactic interaction, but not when we are in front of these serious and unexpected events, such as a pandemic or when the virtual team support the face-to-face project development.

The technology can be a real success factor, especially in this case, to reduce the distance between physically distant *stakeholders* and facilitate the inclusion of *stakeholders* inside the learning process”.

[Interviewer] More recently, in the publication ‘University Governance for Innovation: How to Nurture Creativity Through a Successful Academic Entrepreneurship Process’ (2021), written by Valerio Vincenzo De Luca and you, are pointed out cases of entrepreneurship and innovation in universities in Albania and Italy. **In your perspective, how will universities be in the near future regarding the inclusion of *stakeholders* for innovation?**

[Professor Alessandro Margherita] “Universities will become more and more catalysts or attractors of innovation processes. They have a great responsibility, but only they have the cultural foundations and capability to attract interest and complementary competences and skills. The future of university is thus to go beyond the role of education providers, to develop a third mission orientation which looks at socio-technical innovation as a mission dimension (strategy development), but also as a performance dimension (balanced scorecard and integrated reporting). The ability to include and attract *stakeholders* will therefore be very important, as will the ability to attract students and the ability to attract funding (although the three aspects are of course related)”.

[Professor Alessandro Margherita] “I mean the university will be more and more evaluated based on its ability also to create intellectual capital (social, human, and structural capital). Of course, the three are related, but we tend to evaluate the importance of university in terms of numbers of students; this is only one metrics, but it is the one that attracts funding, the money, the capital. But it is very important to see how much the universities are able to attract *stakeholders*.

The ability to create intellectual capital is a strategy they have used to attract *stakeholders* and is crucial for the gain in innovation”.

We can see that universities are focused on developing new competences to attract new students, but in Margherita’s view interaction with external *stakeholders* accelerates the development of competences and completes it: “*You can see immediately whether a course is made by interaction with managers and companies or not. [...] If I bring seminars, external speakers, and guests to my course, the students will be learning faster*”.

This results in a closer relationship with the market, and it is raised to different topics of understanding and, consequently, new competences are developed. In terms of competence development, teachers can also benefit from this interaction. And it is also positive for the learning of the managers and external workers of the organizations that are involved in these interactions with the university. And Professor Margherita concludes by saying: “*It is a very reciprocal, mutual interaction, both sides benefit, not just one*”.

**[Interviewer]** Even universities in search of innovation include society and non-academic specialists. In Brazil, research and development of new products and services in collaboration with universities, organizations and society is seen as an innovation. **How is this seen in Italy?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “In Italy, the phenomenon of research spin-offs and university incubators is not new and many successful companies were created out of research activities and findings. Companies developed prototypes and new forms of products, services, and business models as well, thanks to the interaction with the university, which obtain positive externalities in terms of corporate funding, researchers and student placement, job placement, and overall growth in terms of impact and ability to create value.

More innovative universities look at the market and build new competence development and product offering using a robust theoretical background, but also by limiting the risks of self-referential approaches, which limit the innovation potential that is outside in the society (open approach to innovation, as described by Henry Chesborough)”.

Talking more about the open innovation approach, Professor Margherita says: “*An open approach means that we open our borders. We get stimulated, impact, requirements, creativity, and intelligence from the outside. We try together this intelligence inside our innovation model*”.

He adds that in Italy this phenomenon is developing, especially in the North, for example, at the Universities of Milan and Turin, and also at the universities in the Northwestern region, such as Rome. But from his research and experiences, he concludes by saying that universities all over the world and in Italy find a tendency to develop an entrepreneurial approach to the university.

The interviewer comments that In Brazil organizations are not open to academic researchers. Does this happen in Italy? “*In my experience most companies always support the research universities, because they know they can benefit from the intelligence that is inside the university*”. Regarding the research conducted in collaboration between companies and universities, Margherita affirms: “*In my experience, most companies are ok, they want to collaborate with universities, because it is very prestigious to have a collaboration with a university*”.

**[Interviewer]** At ENGIN, our research is based on the transdisciplinary co-production framework (FREIRE *et al.*, 2021). The idea is to bring non-academic specialist into dialogue with academic specialist, from the conception of the research, project planning, execution, and up to the knowledge transfer for organizational transformation. **Do you believe that co-production between different stakeholders makes this framework innovative for universities and organizations?**

[Professor Alessandro Margherita] “In my experience, I have been visiting the USA, doing my PhD at MIT in Boston, but also I have the opportunity to be visiting universities as a professor in China, Beijing, also in Morocco. I have experience in different geographic and economic political context. I believe that Brazil, and particularly the case that I know better, i.e., UFSC, is a very distinguishing case of creating new models inside the academic context. The ENGIN lab, with the impressive scientific coordination and international development work undertaken by Professor Patricia de Sá Freire is a success case of looking at a stakeholder and networked model in the academia. The world is facing wicked challenges and the Brazilian economy and society is today embracing a disruptive transformation to become a consolidated global power. Only such model, open to complex systems and the virtuous impact of adopting a multi-stakeholder and multidisciplinary approach can allow to lay the foundation for a prosperous future. So, in my view co-production, which is already going on at the ENGIN lab, is the key to success”.

Professor Margherita concludes by saying that the more *stakeholders* are invited from outside, the more companies and universities will tend to be open to people from outside the ecosystem. And this openness to new *stakeholders*, to collaborations and co-productions with the outside world is beneficial for all involved, and especially for the development of innovations.

## CONCLUSIONS

This paper presented some elements that enable *stakeholders'* inclusion for innovation in universities. To achieve this aim we conducted a semi-structured interview with Professor Doctor Alessandro Margherita, a specialist on innovation, and *stakeholders'* interaction and diversity.

Ten questions were elaborated on four key themes: the inclusion and diversity of *stakeholders* in the context of universities; learning networks and open innovation approach; developing new methodologies, methods, strategies, and technologies for innovation in teaching and learning process; and co-production among organizations, society, and universities.

We present herein the main elements of innovation pointed out by the interviewee. Universities must become a space for tolerance and diversity, where one can find different areas of knowledge and multiple visions on the same theme. That space contributes to the solution of complex problems and wicked problems, proposing innovation and entrepreneurship. But at the same time, society must value the diversity found in universities. Universities are research partners and generators of intellectual capital for the market and society. In other words, universities need to be seen as the center of the ecosystem of innovation, of socio-technical development, and a partner that delivers value to society.

To propose disruptive transformations, universities have started to use an open approach to include new *stakeholders* in the innovation model, and an entrepreneurial approach to developing the competences required by the labor market. For this, universities needed to create new teaching and learning methodologies, methods, and strategies, as is the case of Neo-Learning. They also can use disruptive technologies for provide motivation, challenge, simulation, and innovative teaching and learning experiences, such as cognitive robotics, internet of things, virtual reality, and augmented reality, and applying collaborative platforms to facilitate interaction and dialogue with *stakeholders* in other regions and countries. And they can develop new transdisciplinary research approaches, as is the case of the transdisciplinary co-production framework.

The adoption of an open approach enables the creation of a favorable environment for the co-production of knowledge among the *stakeholders* of the network. And, consequently, this results in a closer relationship of the universities with other universities, institutions, companies, community, and society, generating new competences and networked learning for all involved, especially for the educational triad (learner-teacher-university), that is, a relationship that may include partnerships for research, projects, initiatives, and practical applications. Thus, the ability to attract *stakeholders* to the university's learning network is more valuable than the ability to attract new students. Because the more the university is open to the community and businesses, more individuals will be able to use and see the benefits of universities for the society.

## ACKNOWLEDGMENTS

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)<sup>5</sup>, Brasil, finance Code 001.

<sup>5</sup> The Brazilian National Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel

## REFERENCES

- BRESOLIN, G. G.; FREIRE, P. de S.; PACHECO, R. C. S. *Neoaprendizagem: 10 passos para a prática andragógica, experiencial e expansiva*. 1. ed. Florianópolis: Arquétipos, 2021. 200p. (Coleção universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica - Volume 3). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/neoaprendizagem-10-passos-para-a-pratica-andragogica-experiencial-e-expansiva/>
- CASTELLS, M. A. *Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v.1.
- DE LUCA, V. V.; MARGHERITA, A. University governance for innovation: how to nurture creativity through a successful academic entrepreneurship process. *In: FREIRE, P. de S.; HAWAMDEH, S.; DANDOLINI, G. A. (Orgs.). Knowledge governance and learning for organizational creativity and transformation*. Singapore: World Scientific Publishing Company, 2021. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/worldscibooks/10.1142/11933>
- FREIRE, P. de S.; BRESOLIN, G. G. As novas competências exigidas à tríade educacional para apoiar a formação do novo jovem adulto universitário. *Revista NUPEM*, v. 12, n. 27, p. 129-143, 2020. Disponível em: <http://revistanupem.unespar.edu.br/index.php/nupem/article/view/826>
- FREIRE, P. de S.; LOTH, A. F. Reconhecimento dos *stakeholders* como diretriz para o modelo UCR. *In: FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (Orgs.). Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>
- FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Gestão da UCR universidade corporativa em rede*. 1. ed. Florianópolis: Editora Arquétipos, 2021. 131p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica. v.2). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/gestao-da-ucr-universidade-corporativa-em-rede/>
- FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. 272p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede. v.1). Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>
- FREIRE, P. de S. *et al.* Glossário: governança multinível do conhecimento e da aprendizagem e seus mecanismos de universidade corporativa em rede e de comunicação dialógica. Curitiba: CRV, 2021. 152 p. Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/36662-crv>
- FREIRE, P. de S. *et al.* Processo de implantação da universidade corporativa em rede (UCR). *Espacios*, v.37, n.23, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>
- KEMPNER-MOREIRA, F.; FREIRE, P. de S. The five stages of evolution of interorganizational networks. *Journal of Information and Knowledge Management*, v. 19, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649220500380>

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The emergence of the stakeholder university. In: ROMANO, A. (org.). *Open business innovation leadership*, v. 30, n.2, p.170-206, 2009.

MARGHERITA, A; SECUNDO, G. The stakeholder university as learning model of the extended enterprise. *Journal of Management Development*, v. 30, n. 2, p. 175–186, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711111105768/full/html>

RITTEL, H. W.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, p.155-169, 1973. Disponível em: <https://www.cc.gatech.edu/fac/ellendo/rittel/rittel-dilemma.pdf>.

RIZZATTI, G. *Framework de governança da aprendizagem organizacional*. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2020/05/Giselly-Rizzatti-Tese.pdf>

SECUNDO, G. *et al.* Threat or opportunity? A case study of digital-enabled redesign of entrepreneurship education in the Covid-19 emergency. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 166, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162520313913>

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Management*. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; ÁVILA, S. C. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *Revista de Administração*, 2009.

# ENTREVISTA

## Prof. PhD Alessandro Margherita: A inclusão de *stakeholders* para a inovação em universidades



### Entrevistado

#### Prof. PhD. Alessandro Margherita

Alessandro Margherita is a Senior Researcher and Associate Professor of Management Science and Engineering at the Department of Engineering for Innovation at the University of Salento (Unisalento) in the City of Lecce, Italy. He has a Doctoral Degree (PhD) in Digital Business, a Master's Degree in Business Innovation, and Degree in Management and Finance, all from University of Salento. He also is Research Partner at the Engineering Integration and Multilevel Governance of Knowledge and Learning laboratory (ENGIN) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC) in Brazil. He teaches courses in undergraduate, Master's, and Doctoral programs, and corporate/professional training initiatives.

### Entrevistadora

#### Graziela Grando Bresolin

Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.  
Pesquisadora do Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem (ENGIN), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.  
<http://lattes.cnpq.br/5879622123694415>  
[grazielabresolin@gmail.com](mailto:grazielabresolin@gmail.com)

## CONTEXTUALIZAÇÃO

A velocidade crescente de mudanças e transformações tem impactado os negócios e colocado novos desafios para a gestão e governança em termos de conceito, propósito, contexto, *stakeholders* e processos (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011). Os impactos dessas transformações criam novos desafios e oportunidades para as universidades, que precisam alinhar sua estrutura e cultura institucional às demandas de desenvolvimento da sociedade do conhecimento.

As universidades precisam se posicionar de forma a favorecer o desenvolvimento de competências para a coprodução de soluções para os complexos problemas que as cercam. Esse novo cenário exige

um processo de ensino e aprendizagem que dialogue com o conteúdo aplicado por meio de situações reais e vivenciais no ambiente profissional, contextualizando atividades que integrem prática e teoria e orientando o uso de métodos ativos de aprendizagem e tecnologias disruptivas.

Argumentamos que não apenas as universidades acadêmicas precisam inovar seus processos de ensino e aprendizagem, mas também as universidades corporativas precisam desenvolver novas competências individuais e organizacionais, especialmente as novas competências que são exigidas por uma geração nativa digital.

Assim, as universidades, sejam acadêmicas ou corporativas, públicas ou privadas, têm buscado novas formas de promover a inovação e o empreendedorismo para coproduzir novas soluções junto à sociedade, outras organizações e governos locais, regionais, nacionais e internacionais (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Além disso, diversas universidades ao redor do mundo, das mais tradicionais às mais inovadoras, já vêm desenvolvendo plataformas abertas de ensino e aprendizagem, aplicando tecnologias disruptivas e métodos ativos, além de institucionalizar parcerias entre universidades e *stakeholders* do ecossistema de inovação. Outras tendências encontradas são em relação à criação de ambientes abertos à comunidade, espaços de trabalho compartilhados (*coworking*), abertura para inclusão de incubadoras, aceleradoras, laboratórios e parques científicos e tecnológicos para incentivo à pesquisa e inovação (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Além disso, não se pode esquecer que as transformações estão empurrando as organizações para novos modelos de universidade, em que a missão não mais se limita ao desenvolvimento humano e passa a ser focada no desenvolvimento organizacional, social e relacional, tornando-se a universidade uma instituição corporativa dentro redes de aprendizagem intra e interorganizacionais (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021).

Uma das tendências observadas é a abertura a redes de aprendizagem para a inclusão de *stakeholders* na cadeia de valor. As empresas criam valor trocando competências. Ao participar das redes, as empresas podem criar, compartilhar, coproduzir, utilizar e disseminar conhecimentos e capacidades do ecossistema de negócios para fomentar a inovação e gerar resultados para as organizações e para todos os *stakeholders* da rede (MARGHERITA; SECUNDO, 2011; CASTELLS, 2000; TURETA; REIS; ÁVILA, 2006; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020).

Os *stakeholders* da rede de aprendizagem, os interessados, são indivíduos ou grupos que, direta ou indiretamente, podem afetar ou ser afetados pela empresa e seus objetivos estratégicos, e também são seus potenciais beneficiários e/ou portadores de risco. Eles são classificados como externos e internos. Os internos são os *stakeholders* e funcionários, incluindo executivos, gerentes e conselheiros da empresa. Os externos são todos os demais indivíduos, grupos e outras empresas que tenham interesse ou relação com a empresa (STONER; FREEMAN, 1989; MARGHERITA; SECUNDO, 2011; FREIRE; LOTH, 2019; RIZZATTI, 2020).

Essa abordagem de abertura e inclusão de *stakeholders* resulta no desenvolvimento de novos modelos corporativos, como é o caso do modelo Stakeholder University (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) e do modelo Universidade Corporativa em Rede (FREIRE et al., 2016; FREIRE ; SILVA; BRESOLIN, 2019; 2021).

O modelo da Stakeholder University promove e desenvolve processos inovadores de aprendizagem e capacitação entre redes globais de funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, bem como acadêmicos, profissionais, pesquisadores e outras instituições, desenvolvendo centros de aprendizagem e redes que proporcionam benefícios aos *stakeholders*, por meios de pesquisa, projetos e parcerias de inovação (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011).

O modelo de Universidade Corporativa em Rede surge para criar ambientes inteligentes de aprendizagem contínua, física ou online, para gerenciar e institucionalizar uma cultura de aprendizagem entre todos os *stakeholders* beneficiários, internos e externos, dos arranjos produtivos e sociais do ecossistema organizacional, com o objetivo de cocriação e coprodução de conhecimento entre os *stakeholders* da rede (BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

O modelo de Universidade Corporativa em Rede propõe o uso do Neoprendizagem como suporte metodológico andragógico experiencial e expansivo para o desenvolvimento de novas competências da tríade educacional, formada por aluno-professor-universidade. A metodologia permite a inclusão de diferentes estilos de aprendizagem e diferentes papéis para os professores. Além de institucionalizar inovações nos processos de ensino e aprendizagem nas universidades, fornece elementos constitutivos que sustentam o planejamento e a avaliação multinível; desenvolvimento de trilhas de aprendizado e conhecimento; composição do currículo interdisciplinar; aplicação de métodos ativos e ágeis; seleção de estratégias e tecnologias; criação de ambientes de colaboração e coprodução de conhecimento entre os atores da rede; diferentes papéis desempenhados pelo professor, e o respeito e consideração às características do aprendiz para contemplar os diferentes estilos de aprendizagem (BRESOLIN; FREIRE, 2021; BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

O que podemos constatar é que tanto as universidades acadêmicas quanto as corporativas tornaram-se ferramentas estratégicas para o desenvolvimento das novas competências digitais, técnicas e socioemocionais exigidas pelas transformações no contexto global do novo milênio.

Tendo em vista o contexto apresentado e as transformações e inovações que as universidades, acadêmicas e corporativas, estão vivenciando, este artigo tem como objetivo apresentar elementos que possibilitem a inclusão de *stakeholders* para proporcionar inovação nas universidades, por meio de uma entrevista semiestruturada (TRIVIÑOS, 2015) com um especialista no assunto. Para tanto, optou-se por entrevistar o Professor Doutor Alessandro Margherita, por sua vasta experiência em inovação, especialmente em temas como inclusão de *stakeholders* e diversidade, para que ele pudesse compartilhar um pouco sobre as pesquisas realizadas sobre este tema e perspectivas futuras.

## APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADO

O Professor Alessandro Margherita<sup>1</sup> é Pesquisador Sênior e Professor de Engenharia de Gestão no Departamento de Engenharia para Inovação da Universidade de Salento na cidade de Lecce, Itália. Ele tem um Doutorado (PhD) em Negócios Digitais, um Mestrado em Inovação Empresarial e Licenciatura em Gestão e Finanças, todos pela Universidade de Salento. Também leciona cursos de graduação, mestrado e doutorado e iniciativas de formação corporativa/profissional.

Os principais temas que estuda estão relacionados à criação de novos empreendimentos e empreendedorismo tecnológico, gestão de processos de negócios, desempenho organizacional e gestão de projetos, com interesse também em temas como o surgimento da organização exponencial e o impacto da inteligência coletiva na inovação e na tomada de decisão.

Possui experiência acadêmica em instituições internacionais para fins de ensino e pesquisa. Em particular, visitando o Center for Digital Business e o Center for Collective Intelligence da Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT), EUA, e o Departamento de Psicologia da Universidade de Pequim (PKU) em Pequim (China).

Além da pesquisa acadêmica, o professor Alessandro Margherita tem experiência na condução de pesquisas e projetos colaborativos com parceiros acadêmicos e industriais. Desenvolve *frameworks* de análise e gestão para serem utilizados em estudos e atividades internas institucionais, como Engenharia Empresarial (abordagem sistêmica de desenho e gestão organizacional), Engenharia de Inovação (para introduzir uma inovação técnico-organizacional dentro de uma empresa) e Engenharia de Projetos (screen- abordagem baseada para gerenciar projetos e programas complexos).

---

<sup>1</sup> <http://www.alessandromargherita.com/>

Ele foi convidado como palestrante em universidades e conferências internacionais sobre seus tópicos de pesquisa. Na última visita ao Brasil, em 2017, o professor Alessandro Margherita apresentou o modelo Stakeholder University no I Seminário de Universidades Corporativas e Escolas de Governo (SUCEG)<sup>2</sup> na cidade de Florianópolis. Atualmente é Research Partner do Laboratório de Integração de Engenharia e Governança Multinível do Conhecimento e Aprendizagem (ENGIN) da Universidade Federal de Santa Catarina.

O laboratório ENGIN foi criado em 2015, vinculado ao Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC), no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), iniciando atividades de ensino, pesquisa e extensão, todos realizados em coprodução com organizações (públicas e privadas) e sociedade, visando apoiar a criação de conhecimento e aprendizagem multinível (FREIRE et al., 2021).

Entre os temas abordados no ENGIN está o foco na abordagem andragógica de aprendizagem para jovens e adultos nativos digitais, aprendizagem experiencial e expansiva, especificamente o desenvolvimento do modelo Universidade Corporativa em Rede e a metodologia Neoaprendizagem.

Dessa forma, o modelo Stakeholder University desenvolvido pelos professores Alessandro Margherita e Giustina Secundo (2009; 2011) constitui a base teórica para o desenvolvimento do modelo Universidade Corporativa em Rede (FREIRE et al., 2016). O modelo de Universidade Corporativa em Rede considera a abertura de universidades para a inclusão dos *stakeholders* fixos e fluidos da cadeia de valor, além de gerenciar e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua e em rede, mobilizando e potencializando a atuação competente em múltiplos níveis (FREIRE; SILVA ; BRESOLIN, 2019; 2021).

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=wY1xIn-cHMQ> ; <https://suceg.ufsc.br/2017/>

O professor Alessandro Margherita foi escolhido para esta entrevista devido à sua vasta experiência acadêmica e corporativa com os temas de inovação em universidades, sejam acadêmicas ou corporativas, mas principalmente pelo desenvolvimento do modelo Stakeholder University e seu conhecimento em relação à inovação.

## APRESENTAÇÃO DA ENTREVISTA

Esta seção apresenta as perguntas e respostas da entrevista com o professor Alessandro Margherita. Dez questões foram elaboradas sobre quatro temas-chave: a inclusão e diversidade de atores no contexto das universidades; redes de aprendizagem e abordagem de inovação aberta; desenvolvimento de novas metodologias, métodos, estratégias e tecnologias para inovação no processo de ensino e aprendizagem; coprodução entre organizações, sociedade e universidades. As questões foram validadas por um especialista no assunto e enviadas previamente ao entrevistado. A entrevista foi realizada por Graziela Bresolin em 22 de novembro de 2021, no Google Meet e posteriormente transcrita.

O entrevistador começou falando sobre o modelo Stakeholder University (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) que visa orientar a criação de valor para um grande número de *stakeholders*.

As universidades estendem seus processos de aprendizagem além de suas fronteiras para incluir partes interessadas, como outras instituições públicas e privadas, governo e comunidade. Sabemos que você continua pesquisando sobre inovação. **Em seus estudos o que tem sido apontado como vantagem de estabelecer parcerias e alianças no contexto das universidades?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “A universidade é definitivamente parte de um grande ecossistema sociotécnico. O modelo da torre de marfim, ou seja, criando descontinuidades e separando a academia do resto do mundo, não funciona mais. É claro que existem alguns fatores contingentes dependendo da faculdade/área que podem exigir um grau mais ou menos intenso de permeabilidade e interação.

No entanto, independentemente do domínio, a universidade tem de estar aberta à sociedade e ao mercado, para criar valor para o primeiro e para encontrar justificação, sustentabilidade e suporte para o segundo. As principais vantagens do estabelecimento de parcerias e alianças no âmbito das universidades podem ser assim definidas como maior eficácia do processo de ensino/formação, investigação e inovação mais impactantes, relevância sociotécnica e significado do que está a ser feito, mas também apoio recíproco e trajetórias de crescimento”.

O professor Margherita diz: “*A universidade cresce e a sociedade cresce*”. Portanto, há uma dependência muito sinérgica entre os dois, e essa é a consideração principal. A universidade faz parte de um grande ecossistema sociotécnico e precisa ter uma abordagem aberta ao meio ambiente.

Comentamos que a universidade não é uma estrutura isolada, ela precisa ser considerada como parceira para gerar inovação junto com a sociedade. Margherita concorda e continua: “*A universidade é o centro do ecossistema de inovação*”.

Em relação às diferentes visões que as organizações têm sobre o papel das universidades, muitas vezes há uma visão equivocada de que a universidade lida apenas com a teoria e as organizações estão no campo prático. Como comenta Margherita: “*Esta é uma abordagem equivocada, claro, ninguém é superior a ninguém. Então, a questão é: vamos nos unir e encontrar a solução comum, a trajetória comum e a sinergia comum*”.

**[Entrevistadora] Qual a importância da inclusão de uma diversidade de *stakeholders* para aumentar a inovação nas universidades?**

Margherita considera que a diversidade no contexto das universidades pode ser compreendida de duas maneiras diferentes: de uma visão sociológica e de uma visão mais técnica.

**[Professor Alessandro Margherita]** “Desde o primeiro ponto a universidade tem que ser, claro, um grande exemplo de inclusão e tolerância. O engajamento de diversos *stakeholders* é uma prova de conceito da importância de tornar a universidade o lugar físico e virtual da comunidade social e da criação de benefícios mútuos. Quanto mais a universidade atrair e reter *stakeholders*, maior será o seu valor social e a contribuição para o desenvolvimento de regiões e territórios. Esta é uma visão mais sociológica. Vamos incluir várias perspectivas diferentes da sociedade, de diferentes representantes da sociedade, para incluir também pontos de vista sociais e étnicos”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “O segundo (ponto) de entender a diversidade é mais técnico, claro, diversidade é sempre riqueza na vida e isso não muda na academia, na pesquisa e na inovação. Quanto mais você for capaz de incluir múltiplas disciplinas e múltiplas visões dos problemas e da sociedade, mais você será capaz de criar valor para todos. Se você considerar o caso do Covid-19, apenas a capacidade de valorizar a inteligência coletiva e os *stakeholders* distribuídos permitiu desenvolver vacinas tão rapidamente. Diante de problemas perversos<sup>3</sup> e desafios sociais, como aqueles descritos na agenda de metas de desenvolvimento sustentável da ONU, apenas uma abordagem distribuída e multissetorial pode fornecer respostas mais eficazes (não soluções)”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “Quando você está diante desses grandes problemas sociais, que de acordo com a literatura chamamos de problemas perversos, perverso é mais do que complicar, perverso é um problema complexo, você não encontra uma solução específica para isso, você só pode encontrar alguma solução possível, mas não a solução.

<sup>3</sup> Horst Rittel and Melvin Webber (1973) introduced the term “wicked problem” in order to draw attention to the complexities and challenges of addressing planning and social policy problems.

Quando estamos em um problema social, como a Pandemia, a única solução é que juntos temos uma perspectiva diferente do problema. A abordagem de múltiplas partes interessadas é a abordagem mais eficaz para definir uma possível solução para um problema complexo. Então, a universidade é um exemplo de tolerância e inclusão, e temos uma diversidade de perspectivas da sociedade. Segundo, de um ponto de vista, se a universidade está engajada na solução de problemas complexos, apenas uma perspectiva multissetorial e inteligência coletiva podem apoiar a solução de desafios sociais complexos”.

**[Entrevistadora]** Na prática, criar espaços de diálogo e romper as fronteiras das universidades para não acadêmicos não é uma tarefa fácil. **Em seus estudos você conseguiu identificar os fatores que facilitam o diálogo entre os diferentes atores e as universidades?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Claro que é preciso encontrar um ponto ideal de interação. Diferentes partes interessadas têm diferentes requisitos e necessidades. Embora não seja fácil falar a mesma língua ou exibir uma intenção comum, é a inteligência, a experiência e o sentido de respeito dos interlocutores que permitem encontrar pontos comuns e criar sinergias reais. Entre os fatores-chave nessa perspectiva, é importante ver uma visão comum de que a inovação está no centro do desenvolvimento social e econômico, e que sistemas sociotécnicos complexos precisam de uma visão multissetorial e uma forte abordagem colaborativa. Muitas vezes acontece de encontrar gestores de empresas que olham para a universidade como o lugar da teoria e da especulação acadêmica ou filosófica. Por outro lado, os acadêmicos veem os contextos de negócios e as empresas como o lugar do lucro e do domínio do mercado. Embora seja verdade que a visão e a filosofia possam ser diferentes, os diferentes *stakeholders* precisam demonstrar que cada um precisa do outro para criar as bases para a sustentabilidade e o crescimento de longo prazo”.

**[Entrevistadora]** A literatura acadêmica aponta as redes de aprendizagem intra e interorganizacionais como forma de facilitar a criação desses espaços e romper essas barreiras. **Que estruturas precisam ser estabelecidas nas universidades para facilitar as redes de aprendizagem para a inovação?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “É uma pergunta muito interessante. É crucial, a meu ver, facilitar a criação de “iniciativas” e projetos mais do que centros ou departamentos de pesquisa. Tais estruturas são muito “institucionais” e a burocracia não suporta agilidade e eficácia na vida, bem como nos negócios e na inovação. As iniciativas são ágeis, informais, orientadas para objetivos e baseadas em projetos. A visão estratégica para facilitar a rede de aprendizagem e inovação deve, assim, ser apoiada, ao nível da política e da gestão, com estímulos para se envolver na criação e difusão de iniciativas ambiciosas, envolventes e de alto impacto conduzidas por docentes especialistas mas apoiadas por um maior base de *stakeholders* acadêmicos e de mercado dotados de papéis de suporte e networking”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “Você vê a diferença, por exemplo, nos centros e departamentos de pesquisa. Eles são a estrutura do modelo de organização, mas quando se trata de ser mais ágil, mais rápido, mais eficaz, provavelmente a iniciativa e os projetos são melhores. Então, se você me perguntar ‘Qual é a melhor estrutura?’ Eu tendo a acreditar que a melhor estrutura é a mais ágil possível, a estrutura de rede, a estrutura ágil, [...] mas o verdadeiro ponto de ação é a iniciativa. Quando me refiro à iniciativa, não me refiro ao fato de alguém iniciar uma ação; iniciativa é uma ação coordenada e multilateral, claro que sabemos que para iniciar a ação precisamos de uma pessoa, que tome a iniciativa, mas a iniciativa significa um projeto, uma ação, uma ação coordenada com um pequeno grupo de pessoas que compartilham a mesma visão e este é o gatilho para começar tudo.

Quando você tem a iniciativa, a iniciativa pode crescer muito rápido e com muita eficácia. Assim, a iniciativa é uma forma de desencadear a criação de novas redes, mais do que o modelo organizacional tradicional”.

**[Entrevistadora]** Em suas publicações, você abordou comunidades de aprendizagem aberta e aprendizagem em rede emergentes nas universidades para desenvolver novas competências e experimentar novos métodos, estratégias e ferramentas de ensino e aprendizagem para facilitar a transferência de conhecimento. Também sabemos que as universidades desenvolveram novas abordagens para desenvolver a inovação e o empreendedorismo. **Como você acha que as universidades utilizam isso para desenvolver inovação e empreendedorismo para todas as partes interessadas na rede de aprendizagem?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Muitas universidades e escolas de negócios, especialmente aquelas que operam em domínios técnicos como economia/gestão e engenharia, adotaram recentemente o modelo dos EUA (por exemplo, Stanford, MIT) para desenvolver ações de aprendizagem e empreendedorismo como capacidades-chave de uma moderna universidade acadêmica, de ensino e pesquisa. Também na minha universidade (Universidade de Salento), apoiamos a criação de interações virtuosas com empresas em um círculo mútuo de aprendizado e desenvolvimento. Novos métodos de ensino e aprendizagem são desenvolvidos, que olham para a ação e abordagens práticas de aprendizagem, e incluem novas ferramentas de desenvolvimento de competências para facilitar a transferência de conhecimento. Isso inclui sistemas MOOC, laboratórios, uso de jogos e role playing, conselhos mistos de avaliação de partes interessadas, soluções multimídia para aprendizado; esses são exemplos claros de como a tecnologia pode apoiar novas estratégias e abordagens destinadas a reduzir as “distâncias” entre o que está dentro das quatro paredes da universidade e o que está fora de seus limites organizacionais e físicos”.

**[Entrevistadora]** No Laboratório ENGIN estamos desenvolvendo uma metodologia chamada de Neoaprendizagem. A Neoaprendizagem é definida como uma plataforma metodológica andragógica de ensino e aprendizagem experiencial e expansiva, que estabelece caminhos de inovação e desenvolvimento de novas competências para a tríade educacional composta por alunos-professores-universidade (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021). **Qual é a importância de desenvolver novas metodologias, métodos, estratégias e tecnologias que possibilitem a inclusão de atores não acadêmicos para facilitar o aprendizado e a transferência para a prática?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Isso é o presente e o futuro também. A sociedade e o mercado precisam de perfis ‘em forma de T’ de profissionais dotados de uma visão ampla e exponencial das tecnologias e da organização. Pessoas possuem em suas organizações especialização vertical no campo de atuação, mas precisam também desenvolver uma série de competências transversais e interdisciplinares, como gerenciamento de projetos, trabalho em equipe e formação de equipes, gestão de negócios, planejamento de negócios. Você desenvolve um perfil em forma de T somente se for capaz de fornecer às pessoas uma visão geral de uma visão exponencial das tecnologias e da organização. A OIT (Organização Internacional do Trabalho)<sup>4</sup> identificou milhões de novos empregos e funções emergentes nos próximos anos (por exemplo, engenheiro de impressão 3D, técnico de robôs, especialista em segurança cibernética), bem como funções existentes (por exemplo, condutor de trem, agente de viagens) e perfis que desaparecerão gradualmente. O último ponto, é importante envolver as partes interessadas não acadêmicas em todo o ciclo de vida do design, entrega e monitoramento da aprendizagem, uma vez que as partes interessadas orientadas para o mercado trazem a percepção pragmática e da vida real que é crucial para entender onde a educação e pesquisa será realizada nos próximos dez anos.

<sup>4</sup> <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

Isso é particularmente verdadeiro quando a interação é com os principais players do mercado (empresas, multinacionais ou organizações não governamentais) e organizações e instituições mundiais que estão na fronteira da tendência que surge na tecnologia, nos negócios e na sociedade”.

**[Entrevistadora]** Além disso, o uso intensivo de ambientes virtuais de aprendizagem parece continuar sendo uma realidade para as universidades (SECUNDO et al. 2021). Assim, não podemos deixar de mencionar a importância do uso de tecnologias colaborativas e inclusivas para promover a interação entre alunos, professores e demais atores acadêmicos e não acadêmicos. Sabemos que em sua experiência como professor e pesquisador, tecnologias e ferramentas de interação e colaboração recebem muita atenção. **Você realmente acredita que essas tecnologias facilitam a inclusão de diferentes atores no processo de ensino e aprendizagem?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Sim, a pandemia forçou o uso de ensino a distância e tecnologias baseadas na web nos processos de aprendizagem, gestão e políticas. No entanto, mais do que isso, acredito fortemente que tecnologias como robótica cognitiva, internet das coisas, realidade virtual e realidade aumentada representam o futuro da criação de “ambientes” de aprendizado e trabalho imersivos e colaborativos nos quais muitos atores podem interagir e compartilhar problemas contextos e pontos de vista. Engajamento requer inclusão e uso de sistemas e plataformas colaborativas que possam suportar padrões de interação mais rápidos e contínuos entre as partes interessadas. É claro que a tecnologia não pode substituir a interação física, pois em muitos casos o contato visual e a relação pessoal direta são mais eficazes. Mas, na presença de eventos disruptivos, bem como quando as equipes virtuais dão suporte às primeiras fases do desenvolvimento do projeto, as tecnologias são um fator de sucesso real”.

O professor Margherita menciona tecnologias classificadas como exponenciais porque o impacto dessas tecnologias nos negócios, na universidade, na educação e na sociedade pode ser disruptivo.

Portanto, essas tecnologias representam o futuro da criação de ambientes de aprendizado e trabalho colaborativos imersivos. Portanto, não se trata apenas do uso de tecnologias como o Google Meet ou o ensino a distância baseado na web, mas é necessário aplicar e desenvolver tecnologias exponenciais como a realidade virtual para criar ambientes de aprendizagem novos e mais eficazes, proporcionando engajamento, motivação, desafio e a simulação de sistemas e plataformas colaborativas.

Por outro lado, Margherita destaca que as tecnologias não podem substituir a interação física e o contato presencial, pois, segundo ele: *“Não sou um nativo digital, então costumo acreditar na importância da proximidade física, da proximidade contato para uma melhor interação didática, mas não quando estamos diante desses eventos graves e inesperados, como uma pandemia ou quando a equipe virtual apoia o desenvolvimento do projeto presencial. A tecnologia pode ser um verdadeiro fator de sucesso, especialmente neste caso, para diminuir a distância entre stakeholders fisicamente distantes e facilitar a inclusão de stakeholders dentro do processo de aprendizagem”.*

**[Entrevistadora]** Mais recentemente, na publicação ‘University Governance for Innovation: How to Nurture Creativity Through a Successful Academic Entrepreneurship Process’ (2021), escrita por Valerio Vincenzo De Luca e você, são apontados casos de empreendedorismo e inovação em universidades em Albânia e Itália. **Na sua perspectiva, como estarão as universidades no futuro próximo em relação à inclusão de stakeholders para a inovação?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “As universidades se tornarão cada vez mais catalisadoras ou atradoras de processos de inovação. Eles têm uma grande responsabilidade, mas só eles têm os fundamentos culturais e a capacidade de atrair interesse e competências e habilidades complementares.

O futuro da universidade é, portanto, ir além do papel dos provedores de educação, para desenvolver uma terceira orientação de missão que considere a inovação sociotécnica como uma dimensão de missão (desenvolvimento de estratégia), mas também como uma dimensão de desempenho (balanced scorecard e relatórios integrados). A capacidade de incluir e atrair as partes interessadas será, portanto, muito importante, assim como a capacidade de atrair estudantes e a capacidade de atrair financiamento (embora os três aspectos estejam obviamente relacionados)”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “Quero dizer que a universidade será cada vez mais avaliada pela sua capacidade também de criar capital intelectual (capital social, humano e estrutural). Claro que os três estão relacionados, mas tendemos a avaliar a importância da universidade em termos de número de alunos; essa é apenas uma métrica, mas é a que atrai o financiamento, o dinheiro, o capital. Mas é muito importante ver o quanto as universidades são capazes de atrair interessados. A capacidade de criar capital intelectual é uma estratégia que eles têm usado para atrair *stakeholders* e é crucial para o ganho em inovação”.

Podemos ver que as universidades estão focadas no desenvolvimento de novas competências para atrair novos alunos, mas na visão de Margherita a interação com *stakeholders* externos acelera o desenvolvimento de competências e o completa: “*Você pode ver imediatamente se um curso é feito pela interação com gestores e empresas ou não. [...] Se eu levar seminários, palestrantes externos e convidados para o meu curso, os alunos vão aprender mais rápido*”.

Isso resulta em um relacionamento mais próximo com o mercado, e é levado a diferentes temas de entendimento e, conseqüentemente, novas competências são desenvolvidas. Em termos de desenvolvimento de competências, os professores também podem se beneficiar dessa interação. É também é positivo para o aprendizado dos gestores e trabalhadores externos das organizações que estão envolvidos nessas interações com a universidade.

E o professor Margherita conclui dizendo: “*É uma interação muito recíproca, mútua, os dois lados se beneficiam, não apenas um*”.

**[Entrevistadora]** Até as universidades em busca de inovação incluem especialistas da sociedade e não acadêmicos. No Brasil, a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços em colaboração com universidades, organizações e sociedade é vista como uma inovação. **Como isso é visto na Itália?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Na Itália, o fenômeno de spin-offs de pesquisa e incubadoras universitárias não é novo e muitas empresas de sucesso foram criadas a partir de atividades de pesquisa e descobertas. As empresas também desenvolveram protótipos e novas formas de produtos, serviços e modelos de negócios, graças à interação com a universidade, que obtém externalidades positivas em termos de financiamento corporativo, colocação de pesquisadores e estudantes, colocação profissional e crescimento geral em termos de impacto e capacidade de criar valor. As universidades mais inovadoras olham para o mercado e constroem o desenvolvimento de novas competências e oferta de produtos com base teórica robusta, mas também limitando os riscos de abordagens autorreferenciais, que limitam o potencial de inovação que está fora da sociedade (abordagem aberta à inovação, como descrito por Henry Chesborough)”.

Falando mais sobre a abordagem de inovação aberta, o professor Margherita diz: “*Uma abordagem aberta significa que abrimos nossas fronteiras. Recebemos estímulo, impacto, exigências, criatividade e inteligência de fora. Tentamos juntos essa inteligência dentro do nosso modelo de inovação*”.

Ele acrescenta que na Itália esse fenômeno está se desenvolvendo, especialmente no Norte, por exemplo, nas Universidades de Milão e Turim, e também nas universidades da região Noroeste, como Roma. Mas a partir de suas pesquisas e experiências, ele conclui dizendo que as universidades em todo o mundo e na Itália encontram uma tendência a desenvolver uma abordagem empreendedora para a universidade.

A entrevistadora comenta que no Brasil as organizações não estão abertas a pesquisadores acadêmicos. Isso acontece na Itália? “*Na minha experiência, a maioria das empresas sempre apoiam as universidades de pesquisa, porque sabem que podem se beneficiar da inteligência que está dentro da universidade*”. Sobre a pesquisa realizada em colaboração entre empresas e universidades, Margherita afirma: “*Na minha experiência, a maioria das empresas está bem, querem colaborar com universidades, porque é muito prestigioso ter uma colaboração com uma universidade*”.

[Entrevistadora] No Laboratório ENGIN, nossa pesquisa é baseada na estrutura de coprodução transdisciplinar (FREIRE et al., 2021). A ideia é colocar o especialista não acadêmico em diálogo com o especialista acadêmico, desde a concepção da pesquisa, planejamento do projeto, execução e até a transferência do conhecimento para a transformação organizacional. **Você acredita que a coprodução entre diferentes stakeholders torna esse framework inovador para universidades e organizações?**

[Professor Alessandro Margherita] “Na minha experiência, tenho visitado os EUA, fazendo meu doutorado no MIT em Boston, mas também tenho a oportunidade de visitar universidades como professor na China, Pequim, também no Marrocos. Tenho experiência em diferentes contextos políticos geográficos e econômicos. Acredito que o Brasil, e particularmente o caso que conheço melhor, a UFSC, é um caso muito marcante de criação de novos modelos dentro do contexto acadêmico. O laboratório ENGIN, com a impressionante coordenação científica e trabalho de desenvolvimento internacional realizado pela Professora Patricia de Sá Freire é um caso de sucesso de olhar para um modelo de *stakeholders* e redes na academia. O mundo está enfrentando desafios perversos e a economia e a sociedade brasileira estão hoje adotando uma transformação disruptiva para se tornar uma potência global consolidada. Somente esse modelo, aberto a sistemas complexos e o impacto virtuoso da adoção de uma abordagem multissetorial e multidisciplinar, pode permitir lançar as bases para um futuro próspero.

Então, a meu ver, a coprodução, que já está acontecendo no laboratório ENGIN, é a chave para o sucesso”.

O professor Margherita conclui dizendo que quanto mais *stakeholders* forem convidados de fora, mais empresas e universidades tenderão a se abrir para pessoas de fora do ecossistema. E essa abertura a novos *stakeholders*, a colaborações e coproduções com o mundo exterior é benéfica para todos os envolvidos e principalmente para o desenvolvimento de inovações.

## CONCLUSÕES

Este artigo apresentou alguns elementos que possibilitam a inclusão de *stakeholders* para inovação nas universidades. Para atingir esse objetivo foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Professor Doutor Alessandro Margherita, especialista em inovação, interação e diversidade de *stakeholders*. Dez questões foram elaboradas sobre quatro temas-chave: a inclusão e diversidade de *stakeholders* no contexto das universidades; redes de aprendizagem e abordagem de inovação aberta; desenvolvimento de novas metodologias, métodos, estratégias e tecnologias para inovação no processo de ensino e aprendizagem; e coprodução entre organizações, sociedade e universidades.

Apresenta-se aqui os principais elementos de inovação apontados pelo entrevistado. A universidade deve se tornar um espaço de tolerância e diversidade, onde se encontrem diferentes áreas de conhecimento e múltiplas visões sobre um mesmo tema. Esse espaço contribui para a solução de problemas complexos e problemas perversos, propondo inovação e empreendedorismo. Mas, ao mesmo tempo, a sociedade deve valorizar a diversidade encontrada nas universidades. As universidades são parceiras de pesquisa e geradoras de capital intelectual para o mercado e a sociedade. Em outras palavras, a universidade precisa ser vista como o centro do ecossistema de inovação, de desenvolvimento sociotécnico e um parceiro que agrega valor à sociedade.

Para propor transformações disruptivas, as universidades passaram a utilizar uma abordagem aberta para incluir novos *stakeholders* no modelo de inovação e uma abordagem empreendedora para desenvolver as competências exigidas pelo mercado de trabalho. Para isso, as universidades precisam criar novas metodologias, métodos e estratégias de ensino e aprendizagem, como é o caso da Neoaprendizagem. Eles também podem usar tecnologias disruptivas para fornecer motivação, desafio, simulação e experiências inovadoras de ensino e aprendizagem, como robótica cognitiva, internet das coisas, realidade virtual e realidade aumentada, e aplicar plataformas colaborativas para facilitar a interação e o diálogo com as partes interessadas em outras regiões e países. E podem desenvolver novas abordagens de pesquisa transdisciplinar, como é o caso do framework de coprodução transdisciplinar.

A adoção de uma abordagem aberta possibilita a criação de um ambiente favorável à coprodução de conhecimento entre os atores da rede. E, conseqüentemente, isso resulta em uma relação mais próxima das universidades com outras universidades, instituições, empresas, comunidade e sociedade, gerando novas competências e aprendizagem em rede para todos os envolvidos, especialmente para a tríade educacional (aluno-professor-universidade), ou seja, um relacionamento que pode incluir parcerias para pesquisas, projetos, iniciativas e aplicações práticas. Assim, a capacidade de atrair interessados para a rede de aprendizagem da universidade é mais valiosa do que a capacidade de atrair novos alunos. Porque quanto mais a universidade estiver aberta à comunidade e às empresas, mais indivíduos poderão utilizar e visualizar os benefícios das universidades para a sociedade.

## AGRADECIMENTOS

Este estudo foi financiado em parte pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)5, Brasil, código financeiro 001.5.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> The Brazilian National Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel.

## REFERÊNCIAS

- BRESOLIN, G. G.; FREIRE, P. de S.; PACHECO, R. C. S. *Neoaprendizagem: 10 passos para a prática andragógica, experiencial e expansiva*. 1. ed. Florianópolis: Arquétipos, 2021. 200p. (Coleção universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica - Volume 3). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/neoaprendizagem-10-passos-para-a-pratica-andragogica-experiencial-e-expansiva/>
- CASTELLS, M. A. *Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v.1.
- DE LUCA, V. V.; MARGHERITA, A. University governance for innovation: how to nurture creativity through a successful academic entrepreneurship process. In: FREIRE, P. de S.; HAWAMDEH, S.; DANDOLINI, G. A. (Orgs.). *Knowledge governance and learning for organizational creativity and transformation*. Singapore: World Scientific Publishing Company, 2021. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/worldscibooks/10.1142/11933>
- FREIRE, P. de S.; BRESOLIN, G. G. As novas competências exigidas à tríade educacional para apoiar a formação do novo jovem adulto universitário. *Revista NUPEM*, v. 12, n. 27, p. 129-143, 2020. Disponível em: <http://revistanupem.unespar.edu.br/index.php/nupem/article/view/826>
- FREIRE, P. de S.; LOTH, A. F. Reconhecimento dos *stakeholders* como diretriz para o modelo UCR. In: FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (Orgs.). *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>
- FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Gestão da UCR universidade corporativa em rede*. 1. ed. Florianópolis: Editora Arquétipos, 2021. 131p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica. v.2). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/gestao-da-ucr-universidade-corporativa-em-rede/>
- FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. 272p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede. v.1). Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>
- FREIRE, P. de S. *et al.* *Glossário: governança multinível do conhecimento e da aprendizagem e seus mecanismos de universidade corporativa em rede e de comunicação dialógica*. Curitiba: CRV, 2021. 152 p. Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/36662-crv>
- FREIRE, P. de S. *et al.* Processo de implantação da universidade corporativa em rede (UCR). *Espacios*, v.37, n.23, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>
- KEMPNER-MOREIRA, F.; FREIRE, P. de S. The five stages of evolution of interorganizational networks. *Journal of Information and Knowledge Management*, v. 19, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649220500380>

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The emergence of the stakeholder university. In: ROMANO, A. (org.). *Open business innovation leadership*, v. 30, n.2, p.170-206, 2009.

MARGHERITA, A; SECUNDO, G. The stakeholder university as learning model of the extended enterprise. *Journal of Management Development*, v. 30, n. 2, p. 175–186, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711111105768/full/html>

RITTEL, H. W.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, p.155-169, 1973. Disponível em: <https://www.cc.gatech.edu/fac/ellendo/rittel/rittel-dilemma.pdf>.

RIZZATTI, G. *Framework de governança da aprendizagem organizacional*. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2020/05/Giselly-Rizzatti-Tese.pdf>

SECUNDO, G. *et al.* Threat or opportunity? A case study of digital-enabled redesign of entrepreneurship education in the Covid-19 emergency. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 166, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162520313913>

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Management*. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; ÁVILA, S. C. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *Revista de Administração*, 2009.

# Entrevista

## Prof. Doctor. Alessandro Margherita: La inclusión de *stakeholders* para la innovación en las universidades



### Entrevistado

#### Prof. PhD. Alessandro Margherita

Alessandro Margherita is a Senior Researcher and Associate Professor of Management Science and Engineering at the Department of Engineering for Innovation at the University of Salento (Unisalento) in the City of Lecce, Italy. He has a Doctoral Degree (PhD) in Digital Business, a Master's Degree in Business Innovation, and Degree in Management and Finance, all from University of Salento. He also is Research Partner at the Engineering Integration and Multilevel Governance of Knowledge and Learning laboratory (ENGIN) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC) in Brazil. He teaches courses in undergraduate, Master's, and Doctoral programs, and corporate/professional training initiatives.

### Entrevistadora

#### Graziela Grandó Bresolin

Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Pesquisadora do Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem (ENGIN), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/5879622123694415>

[graziela Bresolin@gmail.com](mailto:graziela Bresolin@gmail.com)

## CONTEXTUALIZACIÓN

La creciente velocidad de los cambios y transformaciones ha impactado en los negocios y ha planteado nuevos desafíos para la gestión y el gobierno en términos de su concepto, propósito, contexto, partes interesadas y procesos (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011). Los impactos de estas transformaciones crean nuevos desafíos y oportunidades para las universidades, que necesitan alinear su estructura y cultura institucional con las demandas de desarrollo de la sociedad del conocimiento.

Las universidades necesitan posicionarse de manera que favorezcan el desarrollo de competencias para la coproducción de soluciones a los complejos problemas que las rodean.

Este nuevo escenario requiere de un proceso de enseñanza y aprendizaje que dialogue con los contenidos aplicados a través de situaciones reales y vivenciales en el entorno profesional, contextualizando actividades que integren práctica y teoría y orientando el uso de métodos de aprendizaje activo y tecnologías disruptivas.

Argumentamos que no solo las universidades académicas necesitan innovar sus procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que también las universidades corporativas necesitan desarrollar nuevas competencias individuales y organizacionales, especialmente las nuevas competencias que demanda una generación de nativos digitales. Por lo tanto, las universidades, ya sean académicas o corporativas, públicas o privadas, han estado buscando nuevas formas de promover la innovación

y el espíritu empresarial para coproducir nuevas soluciones junto con la sociedad, otras organizaciones y gobiernos locales, regionales, nacionales e internacionales (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Además, varias universidades alrededor del mundo, desde las más tradicionales hasta las más innovadoras, ya han estado desarrollando plataformas abiertas para la enseñanza y el aprendizaje, aplicando tecnologías disruptivas y métodos activos, además de institucionalizar alianzas entre universidades y *stakeholders* del ecosistema de innovación. Otras tendencias encontradas están relacionadas con la creación de entornos abiertos a la comunidad, espacios de trabajo compartido (*coworking*), apertura para incluir incubadoras, aceleradoras, laboratorios y parques científicos y tecnológicos para fomentar la investigación y la innovación (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Asimismo, no se debe olvidar que las transformaciones están empujando a las organizaciones hacia nuevos modelos de universidad, en los que la misión ya no se limita al desarrollo humano y se centra ahora en el desarrollo organizacional, social y relacional, convirtiéndose la universidad en una institución corporativa dentro de redes de aprendizaje intra e interorganizacionales (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021).

Una de las tendencias observadas es la apertura de redes de aprendizaje para la inclusión de *stakeholders* en la cadena de valor. Las empresas crean valor intercambiando competencias. Al participar en redes, las empresas pueden crear, compartir, coproducir, utilizar y difundir conocimientos y capacidades del ecosistema empresarial para fomentar la innovación y generar resultados para las organizaciones y para todos los *stakeholders* de la red (MARGHERITA; SECUNDO, 2011; CASTELLS, 2000; TURETA; REIS; ÁVILA, 2006; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020).

Los *stakeholders* de la red de aprendizaje, las partes interesadas, son personas o grupos que, directa o indirectamente, pueden afectar o ser afectados por la empresa y sus objetivos estratégicos, y son también sus potenciales beneficiarios y/o portadores de riesgos. Se clasifican en externos e internos. Los internos son los *stakeholders* y empleados, incluidos los ejecutivos, gerentes y miembros del directorio de la empresa. Los externos son todos los demás individuos, grupos y otras empresas que tienen interés o relación con la empresa (STONER; FREEMAN, 1989; MARGHERITA; SECUNDO, 2011; FREIRE; LOTH, 2019; RIZZATTI, 2020).

Este enfoque de apertura e inclusión de los *stakeholders* se traduce en el desarrollo de nuevos modelos corporativos, como es el caso del modelo Stakeholder University (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) y el modelo Networked Corporate University (FREIRE et al., 2016; FREIRE; SILVA; BRESOLIN, 2019; 2021).

El modelo de la Stakeholder University promueve y desarrolla procesos innovadores de aprendizaje y desarrollo de capacidades entre redes globales de empleados, clientes, proveedores, socios, así como académicos, profesionales, investigadores y otras instituciones, desarrollando centros de aprendizaje y redes que brinden beneficios a las partes interesadas, al mediante alianzas de investigación, proyectos e innovación (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011).

El modelo de Universidad Corporativa en Red surge para crear ambientes inteligentes de aprendizaje continuo, físicos o en línea, para gestionar e institucionalizar una cultura de aprendizaje entre todos los *stakeholders* beneficiarios, internos y externos, de los arreglos productivos y sociales del ecosistema organizacional, con el objetivo de cocreación y coproducción de conocimiento entre los *stakeholders* de la red (BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

El modelo de Universidad Corporativa en Red propone el uso del Neo-Aprendizaje como soporte metodológico andragógico experiencial y expansivo para el desarrollo de nuevas competencias de la tríada educativa, formada por alumno-docente-universidad. La metodología permite la inclusión de diferentes estilos de aprendizaje y diferentes roles para los docentes. Además de institucionalizar las innovaciones en los procesos de enseñanza y aprendizaje en las universidades, brinda elementos constitutivos que sustentan la planificación y evaluación multinivel; desarrollo de senderos de aprendizaje y conocimiento; composición del currículo interdisciplinario; aplicación de métodos activos y ágiles; selección de estrategias y tecnologías; creación de ambientes de colaboración y coproducción de conocimiento entre los actores de la red; los diferentes roles del docente, y el respeto y consideración a las características del aprendiz para contemplar los diferentes estilos de aprendizaje (BRESOLIN; FREIRE, 2021; BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

Lo que podemos ver es que tanto las universidades académicas como las corporativas se han convertido en herramientas estratégicas para el desarrollo de las nuevas competencias digitales, técnicas y socioemocionales que demandan las transformaciones en el contexto global del nuevo milenio.

Ante el contexto presentado y las transformaciones e innovaciones que están experimentando las universidades, académicas y empresariales, este artículo tiene como objetivo presentar elementos que posibiliten la inclusión de *stakeholders* para brindar innovación en las universidades, a través de una entrevista semiestructurada (TRIVIÑOS, 2015) con un especialista en el tema. Para ello, optamos por entrevistar al profesor PhD Alessandro Margherita, por su amplia experiencia en innovación, especialmente en temas como la inclusión de *stakeholders* y la diversidad, para que compartiera un poco sobre la investigación realizada en este tema y las perspectivas futuras.

## PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADO

El profesor Alessandro Margherita<sup>1</sup> es investigador sénior y profesor de Ingeniería de Gestión en el Departamento de Ingeniería para la Innovación de la Universidad de Salento en la ciudad de Lecce, Italia. Tiene un Doctorado (PhD) en Negocios Digitales, una Maestría en Innovación Empresarial y una Licenciatura en Administración y Finanzas, todos de la Universidad de Salento. También imparte cursos en programas de pregrado, maestría y doctorado, e iniciativas de capacitación empresarial/profesional.

Los principales temas que estudia están relacionados con la creación de nuevas empresas y el emprendimiento tecnológico, la gestión de procesos comerciales, el desempeño organizacional y la gestión de proyectos, con interés también en temas como el surgimiento de la organización exponencial y el impacto de la inteligencia colectiva en la innovación y la tomada de decisión.

Tiene experiencia académica en instituciones internacionales con fines de docencia e investigación. En concreto, visitando el Center for Digital Business y el Center for Collective Intelligence de la Sloan School of Management del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), EE. UU., y el Departamento de Psicología de la Universidad de Pekín (PKU) en Pekín (China).

Además de la investigación académica, el profesor Alessandro Margherita tiene experiencia en la realización de investigaciones y proyectos colaborativos con socios académicos e industriales. Desarrolla marcos de análisis y gestión para ser utilizados en estudios y actividades internas institucionales, como Ingeniería Empresarial (enfoque sistémico para el diseño y la gestión organizacional), Ingeniería de Innovación (para introducir una innovación técnico-organizacional dentro de una empresa) e Ingeniería de Proyecto (pantalla- enfoque basado en la gestión de proyectos y programas complejos).

---

<sup>1</sup> <http://www.alessandromargherita.com/>

Ha sido invitado como ponente en universidades y congresos internacionales sobre sus temas de investigación. En la última visita a Brasil en 2017, el profesor Alessandro Margherita presentó el modelo Stakeholder University en el I Seminario de Universidades Corporativas y Escuelas de Gobierno (SUCEG)<sup>2</sup> en la ciudad de Florianópolis. Actualmente es Socio de Investigación del Laboratorio de Ingeniería de Integración y Gobernanza Multinivel del Conocimiento y el Aprendizaje (ENGIN) de la Universidad Federal de Santa Catarina.

El laboratorio ENGIN fue creado en 2015, vinculado al Departamento de Ingeniería del Conocimiento de la Universidad Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC), en el marco del Programa de Posgrado en Ingeniería y Gestión del Conocimiento (PPGEGC), iniciando actividades de enseñanza, investigación y extensión, todo realizado en coproducción con organizaciones (públicas y privadas) y la sociedad, con el objetivo de apoyar la creación de conocimiento y aprendizaje multinivel (FREIRE et al., 2021).

Entre los temas abordados por ENGIN se encuentra un enfoque en el enfoque andragógico del aprendizaje de jóvenes y adultos nativos digitales, el aprendizaje experiencial y expansivo, específicamente el desarrollo del modelo de Universidad Corporativa en Red y la metodología Neo-Learning.

De esta forma, el modelo Stakeholder University desarrollado por los profesores Alessandro Margherita y Giustina Secundo (2009; 2011) constituye la base teórica para el desarrollo del modelo Networked Corporate University (FREIRE et al., 2016). El modelo de Universidad Corporativa en Red considera la apertura de las universidades para la inclusión de los actores fijos y fluidos de la cadena de valor, además de gestionar e institucionalizar una cultura de aprendizaje continuo y en red, movilizándolo y potenciando el desempeño competente en múltiples niveles (FREIRE; SILVA; BRESOLIN, 2019; 2021).

El profesor Alessandro Margherita fue elegido para esta entrevista por su vasta experiencia académica y empresarial con los temas de innovación en las universidades, ya sean académicas o corporativas, pero principalmente por el desarrollo del Modelo de Universidad Stakeholder y su conocimiento en relación a la innovación.

## PRESENTACIÓN DE LA ENTREVISTA

Esta sección presenta las preguntas y respuestas de la entrevista con el profesor Alessandro Margherita. Se elaboraron diez preguntas sobre cuatro temas clave: la inclusión y diversidad de actores en el contexto de las universidades; redes de aprendizaje y enfoque de innovación abierta; desarrollar nuevas metodologías, métodos, estrategias y tecnologías para la innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje; coproducción entre organizaciones, sociedad y universidades. Las preguntas fueron validadas por un especialista en el tema y enviadas previamente al entrevistado. La entrevista fue realizada por Graziela Bresolin el 22 de noviembre de 2021 en Google Meet y luego transcrita.

El entrevistador comenzó hablando del modelo Stakeholder University (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) que pretende orientar la creación de valor para un gran número de *stakeholders*.

Las universidades extienden sus procesos de aprendizaje más allá de sus fronteras para incluir a partes interesadas como otras instituciones públicas y privadas, el gobierno y la comunidad. Sabemos que sigues investigando en innovación. **En sus estudios, ¿qué se ha señalado como una ventaja de establecer asociaciones y alianzas en el contexto de las universidades?**

**[Profesor Alessandro Margherita]** “La universidad es definitivamente parte de un gran ecosistema socio-técnico. El modelo de la torre de marfil, es decir, la creación de discontinuidades y la separación de la academia del resto del mundo, ya no funciona.

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=wY1xIn-cHMQ> ; <https://suceg.ufsc.br/2017/>

Por supuesto, hay algunos factores contingentes dependiendo de la facultad/campo que pueden requerir un grado más o menos intenso de permeabilidad e interacción. Sin embargo, independientemente del dominio, la universidad tiene que estar abierta a la sociedad y al mercado, para crear valor para la primera y encontrar justificación, sostenibilidad y apoyo para el segundo. Las principales ventajas de establecer asociaciones y alianzas en el contexto de las universidades se pueden definir como una mayor eficacia del proceso de educación/formación, investigación e innovación más impactantes, relevancia sociotécnica y significado de lo que se está haciendo, pero también apoyo recíproco y trayectorias de crecimiento”.

El profesor Margherita dice: “*La universidad crece y la sociedad crece*”. Entonces, existe una dependencia muy sinérgica entre los dos, y esa es la consideración clave. La universidad es parte de un gran ecosistema sociotécnico y necesita tener un enfoque abierto al entorno.

Comentamos que la universidad no es una estructura aislada, necesita ser considerada como un socio para generar innovación junto a la sociedad. Margherita está de acuerdo y continúa: “*La universidad es el núcleo del centro del ecosistema de innovación*”.

En cuanto a las diferentes visiones que tienen las organizaciones sobre el papel de las universidades, muchas veces existe la visión errónea de que la universidad solo se ocupa de la teoría y las organizaciones están en el campo práctico. Como comenta Margherita: “*Este es un enfoque erróneo, por supuesto, nadie es superior a nadie. Entonces, el tema es: juntemonos y encontremos la solución común, la trayectoria común y la sinergia común*”.

**[Entrevistador] ¿Qué tan importante es la inclusión de una diversidad de actores para aumentar la innovación en las universidades?**

Margherita considera que la diversidad en el contexto de las universidades se puede entender de dos maneras diferentes: desde una mirada sociológica y desde una mirada más técnica.

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Desde el primer punto, la universidad tiene que ser, por supuesto, un gran ejemplo de inclusión y tolerancia. El compromiso de una serie de diferentes partes interesadas es una prueba de concepto de la importancia de hacer de la universidad el lugar físico y virtual de la comunidad social y la creación de beneficios mutuos. Cuanto más atraiga y retenga la universidad a las partes interesadas, mayor será su valor social y su contribución al desarrollo de regiones y territorios. Esta es una visión más sociológica. Incluyamos una serie de perspectivas diferentes de la sociedad, de diferentes representantes de la sociedad, para incluir también puntos de vista sociales y étnicos”.

**[Profesor Alessandro Margherita]** “El segundo (punto) de entender la diversidad es más técnico, por supuesto, la diversidad siempre es riqueza en la vida y esto no cambia en la academia, la investigación y la innovación. Cuanto más pueda incluir múltiples disciplinas y múltiples puntos de vista de los problemas y la sociedad, más podrá crear valor para todos. Si considera el caso de Covid-19, solo la capacidad de valorizar la inteligencia colectiva y las partes interesadas distribuidas ha permitido desarrollar vacunas tan rápido. Frente a problemas perversos<sup>3</sup> y desafíos sociales, como los descritos en la agenda de objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, solo un enfoque distribuido y de múltiples partes interesadas puede proporcionar respuestas más efectivas (no soluciones)”.

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Cuando estás frente a estos grandes problemas sociales, que según la literatura llamamos problemas perversos, lo perverso es más que complicar, lo perverso es un problema complejo, no le encuentras una solución específica, solo puede encontrar alguna solución posible, pero no la solución. Cuando estamos en un problema social, como la Pandemia, la única solución es que juntos tengamos una perspectiva diferente del problema.

<sup>3</sup> Horst Rittel and Melvin Webber (1973) introduced the term “wicked problem” in order to draw attention to the complexities and challenges of addressing planning and social policy problems

El enfoque de múltiples partes interesadas es el enfoque más efectivo para definir una posible solución para un problema complejo. Entonces, la universidad es un ejemplo de tolerancia e inclusión, y tenemos una diversidad de perspectivas de la sociedad. En segundo lugar, desde un punto de vista, si la universidad se compromete a resolver problemas complejos, solo una perspectiva de múltiples partes interesadas y la inteligencia colectiva pueden apoyar la solución de desafíos sociales complejos”.

**[Entrevistador]** En la práctica, crear espacios de diálogo y romper las fronteras de las universidades para los no académicos no es tarea fácil. ¿En sus estudios ha podido identificar los factores que facilitan el diálogo entre los diferentes actores y las universidades?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Por supuesto, es necesario encontrar un punto dulce de interacción. Diferentes partes interesadas tienen diferentes requisitos y necesidades. Si bien no es fácil hablar el mismo idioma o exhibir una intención común, es la inteligencia, la experiencia y el sentido del respeto de los interlocutores lo que permite encontrar puntos en común y crear verdaderas sinergias. Entre los factores clave en tal perspectiva, es importante ver una visión común de que la innovación está en el centro del desarrollo social y económico, y que los sistemas sociotécnicos complejos necesitan una visión de múltiples partes interesadas y un fuerte enfoque colaborativo. A menudo sucede encontrar gerentes de empresas que miran a la universidad como el lugar de la teoría y la especulación académica o filosófica. Por otro lado, los académicos ven los contextos empresariales y las empresas como el lugar de las ganancias y el dominio del mercado. Si bien puede ser cierto que la visión y la filosofía pueden ser diferentes, las diferentes partes interesadas deben demostrar que cada uno necesita al otro para crear la base para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo”.

**[Entrevistador]** La literatura académica apunta a las redes de aprendizaje intra e interorganizacionales como una forma de facilitar la creación de estos espacios y romper estas barreras.

¿Qué estructuras deben establecerse en las universidades para facilitar redes de aprendizaje para la innovación?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Es una pregunta muy interesante. En mi opinión, es crucial facilitar la creación de “iniciativas” y proyectos más que centros o departamentos de investigación. Tales estructuras son demasiado “institucionales” y la burocracia no respalda la agilidad y la eficacia en la vida, así como en los negocios y la innovación. Las iniciativas son ágiles, informales, orientadas a objetivos y basadas en proyectos. Por lo tanto, la visión estratégica para facilitar el aprendizaje y la red de innovación debe ser apoyada, a nivel de políticas y gestión, con estímulos para involucrarse en la creación y difusión de iniciativas ambiciosas, atractivas y de alto impacto, conducidas por profesores expertos pero respaldadas por un grupo más amplio. base de actores académicos y de mercado dotados de funciones de apoyo y trabajo en red”.

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Ves la diferencia, por ejemplo, en los centros y departamentos de investigación. Son la estructura del modelo de organización, pero cuando se trata de ser más ágiles, más rápidos, más efectivos, probablemente la iniciativa y los proyectos sean mejores. Entonces, si me preguntan “¿Cuál es la mejor estructura?” Tiendo a creer que la mejor estructura es la más ágil posible, la estructura de red, la estructura ágil, [...] pero el verdadero punto de acción es la iniciativa. Cuando hablo de iniciativa, no me refiero al hecho de que alguien inicie una acción; iniciativa es una acción coordinada y multilateral, claro que sabemos que para iniciar la acción necesitamos una persona, que tome la iniciativa, pero la iniciativa significa un proyecto, una acción, una acción coordinada con un pequeño grupo de personas que comparten la misma visión y este es el detonante para empezar todo. Cuando tienes la iniciativa, la iniciativa puede crecer muy rápido y con mucha eficacia. Entonces, la iniciativa es una forma de desencadenar la creación de nuevas redes, más allá del modelo organizativo tradicional”.

**[Entrevistador]** En sus publicaciones se ha acercado a las comunidades abiertas de aprendizaje y al aprendizaje en red emergentes en las universidades para desarrollar nuevas competencias y experimentar con nuevos métodos, estrategias y herramientas de enseñanza y aprendizaje para facilitar la transferencia de conocimiento. También sabemos que las universidades han desarrollado nuevos enfoques para desarrollar la innovación y el espíritu empresarial. ¿Cómo cree que las universidades han utilizado esto para desarrollar la innovación y el espíritu empresarial para todas las partes interesadas en la red de aprendizaje?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Muchas universidades y escuelas de negocios, especialmente aquellas que operan en dominios técnicos como economía/administración e ingeniería, han adoptado últimamente el modelo estadounidense (por ejemplo, Stanford, MIT) para desarrollar acciones en aprendizaje y emprendimiento como capacidades clave de una sociedad moderna. universidad académica, docente e investigadora. También en mi universidad (Universidad de Salento), hemos apoyado la creación de interacciones virtuosas con empresas en un círculo de aprendizaje y desarrollo mutuo. Se desarrollan nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, que contemplan la acción y los enfoques prácticos del aprendizaje, e incluyen nuevas herramientas de desarrollo de competencias para facilitar la transferencia de conocimientos. Esto incluye sistemas MOOC, laboratorios, el uso de juegos y juegos de rol, consejos de evaluación de partes interesadas mixtas, soluciones multimedia para el aprendizaje; esos son claros ejemplos de cómo la tecnología puede apoyar nuevas estrategias y enfoques destinados a reducir las “distancias” entre lo que está dentro de las cuatro paredes de la universidad y lo que está fuera de sus límites organizativos y físicos”.

**[Entrevistador]** En el Laboratorio ENGIN estamos desarrollando una metodología de Neo-Learning. El Neo-Learning se define como una plataforma metodológica andragógica de enseñanza y aprendizaje experiencial y expansivo,

que establece caminos de innovación y desarrollo de nuevas competencias para la tríada educativa compuesta por educandos-docentes-universidad (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021). ¿Cuál es la importancia de desarrollar nuevas metodologías, métodos, estrategias y tecnologías que permitan la inclusión de actores no académicos para facilitar el aprendizaje y la transferencia a la práctica?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Este es el presente y también el futuro. La sociedad y el mercado necesitan perfiles en ‘forma de T’ de profesionales dotados de una visión global y exponencial de las tecnologías y la organización. Las personas en sus organizaciones tiene especializaciones verticales en el campo de actuación, pero también necesitan desarrollar una serie de competencias transversales e interdisciplinarias, como gestión de proyectos, trabajo en equipo y formación de equipos, gestión empresarial, planificación empresarial. Desarrolla un perfil en forma de T solo si puede proporcionar a las personas una imagen general de una vista exponencial de las tecnologías y la organización. La OIT (Organización Internacional del Trabajo)<sup>4</sup> ha identificado millones de nuevos puestos de trabajo y funciones que surgirán el próximo año (p. ej., ingeniero de impresión 3D, técnico en robótica, especialista en ciberseguridad), así como funciones existentes (p. ej., maquinista, agente de viajes) y perfiles que desaparecerán gradualmente. El último punto, es importante involucrar a las partes interesadas no académicas a lo largo de todo el ciclo de vida del diseño, la entrega y el seguimiento del aprendizaje, ya que las partes interesadas orientadas al mercado aportan la percepción pragmática y de la vida real que es crucial para comprender dónde está la educación y la investigación se llevará a cabo en los próximos diez años. Esto es particularmente cierto cuando la interacción es con los principales actores del mercado (empresas, multinacionales u organizaciones no gubernamentales) y organizaciones e instituciones mundiales que están en la frontera de la tendencia que surge en la tecnología, en los negocios y en la sociedad”.

<sup>4</sup> <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

[Entrevistador] Además, el uso intensivo de entornos virtuales de aprendizaje parece seguir siendo una realidad para las universidades (SECUNDO et al. 2021). Por lo tanto, no podemos dejar de mencionar la importancia de utilizar tecnologías colaborativas e inclusivas para promover la interacción entre estudiantes, docentes y otros actores académicos y no académicos. Sabemos que en su experiencia como docente e investigador, las tecnologías y herramientas para la interacción y colaboración reciben mucha atención. ¿Realmente cree que estas tecnologías facilitan la inclusión de diferentes actores en el proceso de enseñanza y aprendizaje?

[Profesor Alessandro Margherita] “Sí, la pandemia ha forzado el uso del aprendizaje a distancia y las tecnologías basadas en la web en los procesos de aprendizaje, gestión y políticas. Sin embargo, más que esto, creo firmemente que las tecnologías como la robótica cognitiva, Internet de las cosas, la realidad virtual y la realidad aumentada representan el futuro de la creación de “entornos” de aprendizaje y trabajo colaborativos e inmersivos en los que muchos actores pueden interactuar y compartir problemas, contextos y puntos de vista. El compromiso requiere la inclusión y el uso de sistemas y plataformas de colaboración que puedan soportar patrones de interacción más rápidos y continuos entre las partes interesadas. Por supuesto, la tecnología no puede reemplazar la interacción física ya que en muchos casos el contacto visual y la relación directa en persona es más efectivo. Pero, en presencia de eventos disruptivos, así como cuando los equipos virtuales apoyan las primeras fases del desarrollo del proyecto, las tecnologías son un verdadero factor de éxito”.

Profesor Margherita menciona tecnologías clasificadas como exponenciales porque el impacto de estas tecnologías en los negocios, la escuela, la educación y la sociedad puede ser disruptivo. Por lo tanto, estas tecnologías representan el futuro de la creación de entornos de trabajo y aprendizaje colaborativo inmersivo.

Por lo tanto, no se trata solo del uso de tecnologías como Google Meet o el aprendizaje a distancia basado en la web, sino que es necesario aplicar y desarrollar tecnologías exponenciales como la realidad virtual para crear entornos de aprendizaje nuevos y más efectivos, proporcionando compromiso, motivación, reto, y la simulación de sistemas y plataformas colaborativas.

Por otro lado, Margherita señala que las tecnologías no pueden reemplazar la interacción física y el contacto cara a cara, porque, según él: *“No soy un nativo digital, por lo que tiendo a creer en la importancia de la proximidad física, la cercanía, contacto para una mejor interacción didáctica, pero no cuando estamos frente a estos eventos graves e inesperados, como una pandemia o cuando el equipo virtual apoya el desarrollo del proyecto presencial. La tecnología puede ser un verdadero factor de éxito, especialmente en este caso, para reducir la distancia entre actores físicamente distantes y facilitar la inclusión de los actores dentro del proceso de aprendizaje”.*

[Entrevistador] Más recientemente, en la publicación «Gobernanza universitaria para la innovación: cómo fomentar la creatividad a través de un proceso de emprendimiento académico exitoso» (2021), escrito por Valerio Vincenzo De Luca y usted, se señalan casos de emprendimiento e innovación en universidades de Albania e Italia. **Desde su perspectiva, ¿cómo serán las universidades en un futuro cercano en cuanto a la inclusión de actores para la innovación?**

[Profesor Alessandro Margherita] “Las universidades se convertirán cada vez más en catalizadores o atractores de procesos de innovación. Tienen una gran responsabilidad, pero solo ellos tienen la base cultural y la capacidad para atraer el interés y las competencias y habilidades complementarias. El futuro de la universidad es, por lo tanto, ir más allá del papel de proveedores de educación, para desarrollar una tercera orientación de misión que considere la innovación sociotécnica como una dimensión de misión (desarrollo de estrategias), pero también como una dimensión de desempeño (cuadro de mando integral e informes integrados) .

Por lo tanto, la capacidad de incluir y atraer a las partes interesadas será muy importante, al igual que la capacidad de atraer estudiantes y la capacidad de atraer financiación (aunque, por supuesto, los tres aspectos están relacionados)”.

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Quiero decir que la universidad será cada vez más evaluada en función de su capacidad también para crear capital intelectual (capital social, humano y estructural). Por supuesto, los tres están relacionados, pero tendemos a evaluar la importancia de la universidad en términos de número de estudiantes; esta es solo una métrica, pero es la que atrae la financiación, el dinero, el capital. Pero es muy importante ver hasta qué punto las universidades son capaces de atraer a las partes interesadas. La capacidad de crear capital intelectual es una estrategia que han utilizado para atraer a las partes interesadas y es crucial para ganar en innovación”.

Podemos ver que las universidades están enfocadas en desarrollar nuevas competencias para atraer nuevos estudiantes, pero en opinión de Margherita, la interacción con las partes interesadas externas acelera el desarrollo de competencias y lo completa: *“Puedes ver de inmediato si un curso se hace por interacción con gerentes y empresas o no. [...] Si traigo seminarios, oradores externos e invitados a mi curso, los estudiantes estarán aprendiendo más rápido”*.

Esto da como resultado una relación más cercana con el mercado, y se eleva a diferentes temas de entendimiento y, en consecuencia, se desarrollan nuevas competencias. En términos de desarrollo de competencias, los profesores también pueden beneficiarse de esta interacción. Y también es positivo para el aprendizaje de los directivos y trabajadores externos de las organizaciones que se involucran en estas interacciones con la universidad. Y el profesor Margherita concluye diciendo: *“Es una interacción mutua muy recíproca, ambas partes se benefician, no solo una”*.

**[Entrevistador]** Incluso las universidades en busca de innovación incluyen a especialistas de la sociedad y no académicos. En Brasil, la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios en colaboración con universidades, organizaciones y la sociedad es vista como una innovación. ¿Cómo se ve esto en Italia?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “En Italia, el fenómeno de las spin-offs de investigación y las incubadoras universitarias no es nuevo y muchas empresas exitosas se crearon a partir de actividades y hallazgos de investigación. Las empresas desarrollaron prototipos y nuevas formas de productos, servicios y modelos de negocios también, gracias a la interacción con la universidad, que obtienen externalidades positivas en términos de financiamiento corporativo, colocación de investigadores y estudiantes, inserción laboral y crecimiento general en términos de impacto. y la capacidad de crear valor. Las universidades más innovadoras observan el mercado y construyen un nuevo desarrollo de competencias y una oferta de productos utilizando una base teórica sólida, pero también limitando los riesgos de los enfoques autorreferenciales, que limitan el potencial de innovación que está fuera de la sociedad (enfoque abierto a la innovación, como lo describe Henry Chesborough)”.

Hablando más sobre el enfoque de innovación abierta, el profesor Margherita dice: *“Un enfoque abierto significa que abrimos nuestras fronteras. Recibimos estímulos, impacto, requerimientos, creatividad e inteligencia desde el exterior. Probamos juntos esta inteligencia dentro de nuestro modelo de innovación”*.

Agrega que en Italia este fenómeno se está desarrollando, especialmente en el Norte, por ejemplo, en las Universidades de Milán y Turín, y también en las universidades de la región Noroeste, como Roma. Pero a partir de su investigación y experiencias, concluye diciendo que las universidades de todo el mundo y en Italia encuentran una tendencia a desarrollar un enfoque empresarial de la universidad.

El entrevistador comenta que en Brasil las organizaciones no están abiertas a los investigadores académicos. ¿Pasa esto en Italia? “Según mi experiencia, la mayoría de las empresas siempre apoyan a las universidades de investigación, porque saben que pueden beneficiarse de la inteligencia que hay dentro de la universidad”. Respecto a la investigación realizada en colaboración entre empresas y universidades, Margherita afirma: “En mi experiencia, la mayoría de las empresas están bien, quieren colaborar con universidades, porque es muy prestigioso tener una colaboración con una universidad”.

**[Entrevistador]** En ENGIN, nuestra investigación se basa en el marco de coproducción transdisciplinar (FREIRE et al., 2021). La idea es poner en diálogo a especialistas no académicos con especialistas académicos, desde la concepción de la investigación, planificación del proyecto, ejecución y hasta la transferencia de conocimiento para la transformación organizacional. ¿Cree que la coproducción entre diferentes partes interesadas hace que este marco sea innovador para universidades y organizaciones?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “En mi experiencia, he estado visitando los Estados Unidos, haciendo mi doctorado en el MIT en Boston, pero también tengo la oportunidad de estar visitando universidades como profesor en China, Beijing, también en Marruecos. Tengo experiencia en diferentes contextos políticos geográficos y económicos. Creo que Brasil, y particularmente el caso que conozco mejor, es decir, la UFSC, es un caso muy distintivo de creación de nuevos modelos dentro del contexto académico. El laboratorio ENGIN, con la impresionante coordinación científica y el trabajo de desarrollo internacional realizado por el profesor de Sá Freire, es un caso de éxito de mirar un modelo de partes interesadas y en red en la academia.

El mundo enfrenta desafíos perversos y la economía y la sociedad brasileñas están hoy abrazando una transformación disruptiva para convertirse en una potencia global consolidada. Solo ese modelo, abierto a sistemas complejos y el impacto virtuoso de adoptar un enfoque multidisciplinario y de múltiples partes interesadas puede permitir sentar las bases para un futuro próspero. Entonces, en mi opinión, la coproducción, que ya se está realizando en el laboratorio ENGIN, es la clave del éxito”.

El profesor Margherita concluye diciendo que cuantas más partes interesadas del exterior sean invitadas, más empresas y universidades tenderán a estar abiertas a personas de fuera del ecosistema. Y esta apertura a nuevos *stakeholders*, a colaboraciones y coproducciones con el mundo exterior es beneficiosa para todos los implicados, y especialmente para el desarrollo de innovaciones.

## CONCLUSIONES

Este documento presentó algunos elementos que permiten la inclusión de los *stakeholders* para la innovación en las universidades. Para lograr este objetivo realizamos una entrevista semiestructurada con el Profesor Doctor Alessandro Margherita, especialista en innovación, interacción y diversidad de *stakeholders*. Se elaboraron diez preguntas sobre cuatro temas clave: la inclusión y diversidad de *stakeholders* en el contexto de las universidades; redes de aprendizaje y enfoque de innovación abierta; desarrollar nuevas metodologías, métodos, estrategias y tecnologías para la innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje; y coproducción entre organizaciones, sociedad y universidades.

Presentamos aquí los principales elementos de innovación señalados por el entrevistado. La universidad debe convertirse en un espacio de tolerancia y diversidad, donde se puedan encontrar diferentes áreas de conocimiento y múltiples visiones sobre un mismo tema. Ese espacio contribuye a la solución de problemas complejos y problemas perversos, proponiendo innovación y emprendimiento.

Pero al mismo tiempo, la sociedad debe valorar la diversidad que se encuentra en las universidades. Las universidades son socias de investigación y generadoras de capital intelectual para el mercado y la sociedad. En otras palabras, las universidades deben ser vistas como el centro del ecosistema de innovación, del desarrollo sociotécnico y un socio que entrega valor a la sociedad.

Para proponer transformaciones disruptivas, las universidades han comenzado a utilizar un enfoque abierto para incluir nuevos *stakeholders* en el modelo de innovación y un enfoque emprendedor para desarrollar las competencias requeridas por el mercado laboral. Para ello, las universidades necesitaban crear nuevas metodologías, métodos y estrategias de enseñanza y aprendizaje, como es el caso del Neo-Learning. También pueden usar tecnologías disruptivas para proporcionar motivación, desafío, simulación y experiencias innovadoras de enseñanza y aprendizaje, como robótica cognitiva, internet de las cosas, realidad virtual y realidad aumentada, y aplicar plataformas colaborativas para facilitar la interacción y el diálogo con las partes interesadas en otras regiones y países. Y pueden desarrollar nuevos enfoques de investigación transdisciplinarios, como es el caso del marco de coproducción transdisciplinar.

La adopción de un enfoque abierto posibilita la creación de un ambiente propicio para la coproducción de conocimiento entre los actores de la red. Y, en consecuencia, esto redundará en una relación más estrecha de las universidades con otras universidades, instituciones, empresas, comunidad y sociedad, generando nuevas competencias y aprendizajes en red para todos los involucrados, especialmente para la tríada educativa (alumno-docente-universidad), que es decir, una relación que puede incluir asociaciones para investigación, proyectos, iniciativas y aplicaciones prácticas.

Por lo tanto, la capacidad de atraer interesados a la red de aprendizaje de la universidad es más valiosa que la capacidad de atraer nuevos estudiantes. Porque cuanto más abierta esté la universidad a la comunidad y las empresas, más personas podrán usar y ver los beneficios de las universidades para la sociedad.

## AGRADECIMIENTOS

Este estudio fue financiado en parte por la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)<sup>5</sup>, Brasil, código financiero 001.5.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> The Brazilian National Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel

## REFERENCIAS

BRESOLIN, G. G.; FREIRE, P. de S.; PACHECO, R. C. S. *Neoprendizagem: 10 passos para a prática andragógica, experiencial e expansiva*. 1. ed. Florianópolis: Arquetipos, 2021. 200p. (Coleção universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica - Volume 3). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/neoprendizagem-10-passos-para-a-pratica-andragogica-experiencial-e-expansiva/>

CASTELLS, M. A. *Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v.1.

DE LUCA, V. V.; MARGHERITA, A. University governance for innovation: how to nurture creativity through a successful academic entrepreneurship process. In: FREIRE, P. de S.; HAWAMDEH, S.; DANDOLINI, G. A. (Orgs.). *Knowledge governance and learning for organizational creativity and transformation*. Singapore: World Scientific Publishing Company, 2021. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/worldscibooks/10.1142/11933>

FREIRE, P. de S.; BRESOLIN, G. G. As novas competências exigidas à tríade educacional para apoiar a formação do novo jovem adulto universitário. *Revista NUPEM*, v. 12, n. 27, p. 129-143, 2020. Disponível em: <http://revistanupem.unespar.edu.br/index.php/nupem/article/view/826>

FREIRE, P. de S.; LOTH, A. F. Reconhecimento dos *stakeholders* como diretriz para o modelo UCR. In: FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (Orgs.). *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. Disponível em: <https://www.editoracr.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>

FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Gestão da UCR universidade corporativa em rede*. 1. ed. Florianópolis: Editora Arquetipos, 2021. 131p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica. v.2). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/gestao-da-ucr-universidade-corporativa-em-rede/>

FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. 272p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede. v.1). Disponível em: <https://www.editoracr.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>

FREIRE, P. de S. *et al.* *Glossário: governança multinível do conhecimento e da aprendizagem e seus mecanismos de universidade corporativa em rede e de comunicação dialógica*. Curitiba: CRV, 2021. 152 p. Disponível em: <https://www.editoracr.com.br/produtos/detalhes/36662-crv>

FREIRE, P. de S. *et al.* Processo de implantação da universidade corporativa em rede (UCR). *Espacios*, v.37, n.23, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>

KEMPNER-MOREIRA, F.; FREIRE, P. de S. The five stages of evolution of interorganizational networks. *Journal of Information and Knowledge Management*, v. 19, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649220500380>

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The emergence of the stakeholder university. In: ROMANO, A. (org.). *Open business innovation leadership*, v. 30, n.2, p.170-206, 2009.

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The stakeholder university as learning model of the extended enterprise. *Journal of Management Development*, v. 30, n. 2, p. 175–186, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711111105768/full/html>

RITTEL, H. W.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, p.155-169, 1973. Disponível em: <https://www.cc.gatech.edu/fac/ellendo/rittel/rittel-dilemma.pdf>.

RIZZATTI, G. *Framework de governança da aprendizagem organizacional*. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2020/05/Giselly-Rizzatti-Tese.pdf>

SECUNDO, G. *et al.* Threat or opportunity? A case study of digital-enabled redesign of entrepreneurship education in the Covid-19 emergency. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 166, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162520313913>

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Management*. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; ÁVILA, S. C. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *Revista de Administração*, 2009.

# Recensão

*Review*

*Revisión*



# Recensão à Knowledge governance and learning for organizational creativity

**Ana Cristina Carneiro dos Santos**

Doutora em Ciência da Informação, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

Consultora, pesquisadora e professora em gestão e aprendizagem organizacional, Brasília, DF, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0984711208258966>

E-mail: [anacarneiro1000@gmail.com](mailto:anacarneiro1000@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

***Review of Knowledge governance and learning for organizational creativity***

***Recensión a Gobernanza del conocimiento y aprendizaje para la creatividad organizacional***

**RESUMO:** Apresenta a obra *Knowledge governance and learning for organizational creativity*, organizada por Patrícia de Sá Freire, Suliman Hawamdeh e Gertrudes Aparecida Dandolini. Com cuidado pedagógico e linguagem clara para diferentes públicos, o compêndio traz conteúdos que permitem ampliar a compreensão sobre conceitos e práticas relacionadas a novos modelos de governança organizacional, suas características e desafios, distribuídos em quatro partes, 19 capítulos e mais de 30 autores. É destinada a acadêmicos interessados em gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, gestão e governança corporativa e profissionais e líderes envolvidos em funções de gestão em organizações dos mais diferentes tipos e portes. Representa um referencial teórico da governança colaborativa multinível do conhecimento e da aprendizagem como caminho para tornar as organizações cada vez mais capazes de responder às demandas internas e externas, em especial, às demandas sociais que batem às suas portas.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Aprendizagem organizacional. Governança.

**ABSTRACT:** *Presents the work Knowledge governance and learning for organizational creativity, edited by Patrícia de Sá Freire, Suliman Hawamdeh and Gertrudes Aparecida Dandolini. With pedagogical care and clear language for different audiences, the compendium brings content that allows for a broader understanding of concepts and practices related to new models of organizational governance, their characteristics and challenges, distributed in four parts, 19 chapters and more than 30 authors. It is aimed at academics interested in knowledge management, organizational learning, management and corporate governance and professionals and leaders involved in management roles in organizations of all types and sizes. It represents a theoretical framework of multilevel collaborative governance of knowledge and learning as a way to make organizations increasingly capable of responding to internal and external demands, especially the social demands that knock on their doors.*

**Keywords:** Knowledge management. Organizational learning. governance.

## RESUMEN:

*Presenta el trabajo Gobernanza del conocimiento y aprendizaje para la creatividad organizacional, editado por Patrícia de Sá Freire, Suliman Hawamdeh y Gertrudes Aparecida Dandolini. Con cuidado pedagógico y lenguaje claro para diferentes públicos, el compendio trae contenidos que permiten una comprensión más amplia de conceptos y prácticas relacionados con los nuevos modelos de gobierno organizacional, sus características y desafíos, distribuidos en cuatro partes, 19 capítulos y más de 30 autores. Está dirigido a académicos interesados en la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la gestión y el gobierno corporativo y a profesionales y líderes involucrados en roles gerenciales en organizaciones de todo tipo y tamaño. Representa un marco teórico de gobernanza colaborativa multinivel del conocimiento y el aprendizaje como una forma de hacer que las organizaciones sean cada vez más capaces de responder a las demandas internas y externas, especialmente las demandas sociales que tocan a sus puertas.*

**Palabras clave:** *Gestión del conocimiento. Aprendizaje organizacional. gobernanza.*

## RECENSÃO

A obra publicada pelos professores e pesquisadores Patrícia de Sá Freire, Suliman Hawamdeh e Gertrudes Aparecida Dandolini representa um passo fundamental para compreender as questões de inter-relacionamento, interdependência e interorganização que impactam a governança do conhecimento e a governança da aprendizagem.

Os organizadores da obra têm contribuído para o surgimento de diferentes núcleos de pesquisa no campo da gestão organizacional. Com vasta experiência na área, Dra. Patrícia de Sá Freire é docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina e autora de mais de 200 publicações científicas. Dr. Suliman Hawamdeh é professor do College of Information da University of North Texas (UNT), além de consultor, autor e membro do conselho editorial de várias revistas científicas. Foi presidente-fundador da Sociedade de Gestão da Informação e do Conhecimento (1999–2003). Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini é coordenadora do Centro de Pesquisas em Inteligência, Gestão e Tecnologias para a Inovação Universidade Federal de Santa Catarina e autora de inúmeros artigos científicos.

Ao propor a implementação de modelos de Governança Multinível (MultiGov) para promover a capacidade de inovação das organizações, Freire, Hawamdeh e Dandolini afirmam que a boa governança das redes inter e intraorganizacionais (NGov), do conhecimento gerado (KGov) e do seu aprendizado (LGov) aumenta a capacidade das organizações de integrar com sucesso as fontes internas e externas de conhecimento e, posteriormente, aumentar sua capacidade de inovação. Os autores denunciam a ausência de publicações em bases de dados internacionais que busquem descrever ou compreender as inter-relações entre os modelos LGov, KGov e NGov, e chamam atenção para a necessidade de um melhor entendimento das inter-relações entre esses modelos para a implementação de estruturas MultiGov.

Estruturada em quatro partes, a obra volta-se, inicialmente, para uma discussão sobre a necessidade de uma nova abordagem de governança que leve em conta a governança do conhecimento e a governança da aprendizagem. Para a elaboração do livro, os editores dialogaram com mais de 30 autores de diferentes áreas de conhecimento, como engenharia, administração, matemática psicologia, entre outras. Após a introdução, a primeira parte da obra é marcada por conteúdos voltados para governança do conhecimento.

Dividida em cinco capítulos, contempla temas como complexidade, governança multinível, conhecimento organizacional, mecanismos de governança, estrutura para governança do conhecimento e aprendizagem organizacional. Autores distinguidos na área de Gestão do Conhecimento como Kimiz Dalkir e Bart Nooteboom estão dentre os estudiosos que escreveram esses primeiros cinco capítulos. A segunda parte da obra contém quatro capítulos relacionados ao tema aprendizagem organizacional, também escritos por autores convidados. A terceira parte trata do tema inovação, a partir da colaboração de 15 autores distribuídos em 5 capítulos. A quarta e última parte aborda a inovação na universidade, onde 10 autores, complementam as discussões anteriormente realizadas e apresentam em 4 capítulos seus estudos sobre a aplicação desse conhecimento em universidades acadêmicas e corporativas.

Os organizadores partem da premissa de que a gestão do conhecimento e a aprendizagem são essenciais para a criação de produtos e serviços e para a manutenção de uma vantagem competitiva nas organizações. Eles consideram necessário compreender como as questões-chave cultura, liderança, políticas e estratégias situacionais adotadas pelas organizações, impactam no aprimoramento da gestão do conhecimento e da aprendizagem em nível individual e organizacional.

A publicação discute os vários conceitos de governança do conhecimento e suas relações com a aprendizagem no nível individual e organizacional. Também discute a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional e sua relevância para os modelos NGov, LGov e KGov. Numa compreensão formal, a governança da aprendizagem e a governança do conhecimento são conceitos complementares cada vez mais usados em relação ao conceito tradicional de governança corporativa focado no monitoramento e controle de resultados.

Na obra, são discutidos mecanismos de transição da gestão para a governança do conhecimento e apresentadas a definição e as inter-relações entre os mecanismos, componentes e ambiente para governar o conhecimento e a aprendizagem organizacional. No campo da aprendizagem organizacional, o texto descreve um processo de aprendizagem reflexão-ação, apresenta mecanismos e abordagens de governança do conhecimento para criação de comunidades com compreensão social e aborda a governança do conhecimento como um fator-chave na aprendizagem Inter organizacional. Destacam-se os exemplos de experimentos interessantes relacionados a gestão das ideias, modelo de maturidade para a gestão de ideias, modelo para laboratórios de inovação no setor público, parcerias intersetoriais e inovação social. Além disso, a obra aborda a inovação na universidade, por meio da apresentação de estudos sobre a aplicação do conhecimento discutido em universidades acadêmicas e corporativas.

De modo geral, a coletânea organizada por Freire, Hawamdeh e Dandolini busca demonstrar como as questões de gestão organizacional tornaram-se estratégicas e fundamentais na coleta, compartilhamento e uso de dados e informações nas organizações. Os autores destacam: o reconhecimento das ações de gestão organizacional como desafiadoras para organizações públicas e privadas em todo o mundo e a necessidade de implementação de mecanismos de governança do conhecimento para apoiar as práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações.

A obra contribui para reflexão e compreensão dos líderes, profissionais e estudiosos do campo da gestão organizacional sobre a necessidade de migração de modelos tradicionais (com foco no alcance de resultados por meio de eficiência, eficácia e efetividade) para modelos MultiGov (que vão além ao buscar realizar entregas de maior valor para os *stakeholders*). Ao tratar da Governança multinível (MultiGov) os autores destacam a capacidade de respostas mais completas aos problemas relacionados à integração e confiança entre as instituições.

Em um ambiente MultiGov, as decisões são tomadas como resultado de um complexo processo de cooperação e ajuste que funciona de baixo para cima e de cima para baixo, em todos os níveis. Por melhor entrega aos *stakeholders*, pode-se entender, por exemplo: satisfação com os resultados, otimização da capacidade de uso dos recursos, melhoria da dinâmica e processos organizacionais, aumento de confiança entre os atores envolvidos e impacto social, ambiental e econômico.

O texto evidencia que é necessário, portanto, mudar o velho paradigma organizacional no qual a governança apenas controla e a gestão apenas gerencia o desempenho da organização. Por meio de conceitos e exemplos concretos relacionados a essa nova abordagem de governança corporativa – os autores apresentam um conjunto de imagens e ilustrações de modelos, além de tabelas e quadros com informações sobre os conteúdos abordados – a publicação fornece aportes e subsídios de apoio para a experimentação de novas práticas pelas organizações interessadas em trabalhar e evoluir nessa temática.

Outro aspecto levantado e que merece atenção especial diz respeito ao que os autores entendem como fundamental para o a implementação da governança: desenvolver competências e estabelecer políticas e estruturas corporativas com foco no respeito aos interesses comuns e aos objetivos coletivos. Nesse ponto, vale reforçar a importância de investimentos nas relações existentes nas redes internas e externas às organizações, responsáveis por promover a coprodução de conhecimento de forma horizontal, vertical e transversal. Atuar efetivamente em multiníveis envolve, dentre outros elementos: formação de redes intra e interorganizacionais colaborativas, descentralização de autoridades, distribuição de poderes e responsabilidades. Daí a necessidade de desenvolvimento de mecanismos para a criação, compartilhamento, armazenamento e transferência de conhecimento, fazendo com que as mudanças aconteçam em sinergia e agregando valor à organização como um todo.

A capacidade multinível de se criar conhecimentos, promover aprendizagem e crescer de forma coletiva é fundamental para a sustentabilidade.

Ao reconhecer a governança como uma ferramenta que permite a criação de uma estrutura corporativa dinâmica através da colaboração de *stakeholders* internos e externos, a publicação oferece subsídios essenciais para a reflexão a respeito da relevância da governança das redes inter e intraorganizacionais (NGov), do conhecimento gerado (KGov) e do seu aprendizado (LGov) para o desenvolvimento eficaz de práticas de gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e inovações nas organizações do setor público e privado.

A obra é destinada a acadêmicos interessados em gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, gestão e governança corporativa. Destina-se também a profissionais e líderes envolvidos em funções de gestão em organizações dos mais diferentes tipos e portes. Representa um referencial teórico de base a todo estudo que objetive reconhecer a governança multinível e a gestão colaborativa como caminho para tornar as organizações cada vez mais capazes de responder às demandas internas e externas, em especial, às demandas sociais que batem às suas portas. É também um referencial prático para estudiosos, pesquisadores e profissionais interessados em avançar, com mais segurança, no aperfeiçoando de práticas e na estruturação de arranjos de múltiplos atores na busca de capacidades técnicas, culturais, políticas e estratégicas para alcançar resultados sustentáveis e coletivos.

---

## REFERÊNCIA

FREIRE, Patricia de Sá; HAWAMDEH, Suliman; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida (org.). *Knowledge governance and learning for organizational creativity and transformation*. Singapore: World Scientific Publishing, 2021.



MINISTÉRIO DA  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA  
E INOVAÇÕES



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL