



14•15 novembro 2019

LIVRO DE RESUMOS

Organização:

_ISCSP
INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

_IAPP
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
E POLÍTICAS PÚBLICAS

 **CAPP**
Centro de Administração
e Políticas Públicas

Ficha Técnica

Livro de Resumos do V Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Universidade de Lisboa

Unidade de Coordenação de Administração Pública
Unidade de Coordenação de Administração Pública e Políticas do Território
Unidade de Coordenação de Gestão e Políticas de Recursos Humanos

Layout, Paginação e Arte Final
Mariana Ribeiro

Secretariado de Apoio
Mariana Ribeiro e Susana Sobral

Data de Publicação
Novembro de 2019

Índice

Mensagem do Presidente do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas	3
Mensagem da Comissão Organizadora	4
Programa.....	5
Sessões Paralelas.....	6
Painel Comportamento Organizacional.....	7
Painel Governação Pública e Reforma Administrativa	24
Painel Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	31
Painel Saúde e Bem-Estar	44
Painel Empreendedorismo e Inovação	57
Painel Políticas de Inovação na Administração Pública	70
Painel Envelhecimento, Desafios e Oportunidades para a Gestão de Pessoas.....	78
Painel Liderança e Governance	84
Painel Governança Digital	101
Painel Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público	110
Painel Descentralização, Mobilidade e Ordenamento do Território	116
Painel Administração Pública e Gestão de Pessoas	122
Apoio e Parceiros	130
Comissões	131

Mensagem do Presidente do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

É uma grande honra para o ISCSP-ULisboa, acolher a quinta edição do Congresso Lusófono de Administração e Gestão, evento que assinala mais uma importante etapa na construção de um projeto de âmbito lusófono que se iniciou em 2011, ainda que com outros objetivos e outra dimensão.

A sua realização é também o resultado da persistência das instituições fundadoras que mantiveram o objetivo de alcançar o formato que esta edição já apresenta: consistência de propósitos, envolvimento de instituições de relevo no panorama lusófono que ensina e investiga nas áreas da administração e da gestão, participação alargada da comunidade científica lusófona que se dedica a estas matérias.

O presente Livro de Resumos é o exemplo de que o projeto apresenta excelentes condições para se afirmar no futuro como marca distintiva do debate e partilha de conhecimento entre as academias do espaço lusófono numa área tão determinante como é a da administração e gestão.

Pela nossa parte tudo faremos para manter, afirmar e reforçar esta verdadeira comunidade espistémica em formação.

Manuel Meirinho
Presidente do ISCSP-ULisboa

Mensagem da Comissão Organizadora

Bem-vindos ao V Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública!

É com enorme satisfação que o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa recebe mais uma edição desta iniciativa que se iniciou por um grupo de investigadores em 2011.

Este evento tem como objetivo aproximar as comunidades científicas e empresariais para a troca de informações e conhecimentos, bem como procurar o aprofundamento da compreensão sobre o “estilo lusófono” de gerir. Pretende-se como estes momentos de reflexão estimular a pesquisa e o desenvolvimento de temas relacionados com a Gestão de Recursos Humanos e a Administração Pública.

O V Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública tem como tema “A Administração e a Gestão para o Século XXI: Desafios e Oportunidades”, centrando-se na partilha, debate e discussão de várias vertentes e perspectivas focadas no presente e futuro da administração e gestão com vista a discutir as dinâmicas organizacionais e sociais que potencialmente contextualizem e estimulem o desenvolvimento de pessoas e organizações.

A adesão a este evento superou todas as expectativas iniciais, contando com a inscrição de mais de três centenas de participantes, entre os quais estudantes, profissionais e académicos. O programa prevê a apresentação de mais de sete dezenas de comunicações orais, quatro conferências, duas mesas redondas, para além da assinatura do memorando de Entendimento e o lançamento do livro “Grandes Pensadores da Gestão”.

Fazemos votos se um evento muito enriquecedor e promotor de novos projectos e redes de trabalho.

A Comissão Organizadora

Programa

14 de novembro

08:30 | Receção e Acreditação

09:00 | Sessão de Abertura

Manuel Meirinho | Presidente do ISCSP-ULisboa

Randal Martins Pompeu | Vice-Reitor de Extensão e Comunidade Universitária da UNIFOR, Fortaleza

10:00 | Conferências

“Gestão de Pessoas: Desafios e Humanização”

Leyla Nascimento | World Federation of People Management Associations

“A Realidade Virtual na Gestão de Recursos Humanos”

Ana Cláudia Rodrigues | Instituto Politécnico do Porto

Moderador: Miguel Pereira Lopes | ISCSP-ULisboa

11:00 | Coffee-Break

11:15 | Sessões Paralelas

13:00 | Almoço Livre

14:30 | Sessões Paralelas

16:00 | Coffee-Break

16:15 | Mesa Redonda

“Reforma da Administração Pública”

Arnaldo Lima | UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

Artur Nunes | Humanpersi

Marco António Teixeira | FGV, São Paulo

Sandra Firmino | ISCSP-ULisboa

Sandra Carrasqueiro | AMA

Moderador: Ana Maria Santos | ISCSP-ULisboa

17:30 | Lançamento de Livro

“Os Grandes Pensadores da Gestão”

Coordenado por: Miguel Pereira Lopes, Patrícia Palma & Rosa Geremias

15 de novembro

9:00 | Receção e Acreditação

10:00 | Conferências

“Governança e Reformas na Administração Pública”

António Leitão Amaro | Ex-Secretário de Estado da Administração Local

“Paradigmas da administração pública: o que está por vir?”

Leonardo Secchi | UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

Moderador: João Ricardo Catarino | ISCSP-ULisboa

11:00 | Coffee-Break

11:15 | Sessões Paralelas

13:00 | Almoço Livre

14:30 | Sessões Paralelas

16:00 | Coffee-Break

16:15 | Mesa Redonda

“Gestão de Pessoas em Língua Portuguesa”

Marlene de Sousa | Associação Moçambicana de Profissionais de Recursos Humanos

Luís Antunes | PHC Software

Paula Cunha | SPA

Paulo Sardinha | ABRH

Pedro Ramos | TAP

Moderador: Patrícia Palma | ISCSP-ULisboa

17:30 | Assinatura do Memorando de Entendimento do Fórum Lusófono de Administração e Gestão

18:00 | Encerramento

Comissão Organizadora

João Ricardo Catarino | ISCSP-ULisboa

Miguel Pereira Lopes | ISCSP-ULisboa

Momento Social

Sessões Paralelas

Painel Comportamento Organizacional

Título: Liderança Autêntica e Performance: o Papel Mediador do Empenhamento Afetivo e da Criatividade

Autor(es): Neuza Ribeiro, Ana Patrícia Duarte, Daniel Roque Gomes, Ana Suzete Semedo & Eva Ramalho

Palavras-chave: Liderança Autêntica; Performance; Empenhamento Afetivo; Criatividade

Resumo

Nos últimos tempos, são vários os escândalos financeiros que têm vindo a assolar as organizações, promovendo uma crise de confiança crescente para com os líderes organizacionais. Na literatura têm surgido solicitações para uma liderança mais transparente, ética, genuína que permita reconquistar a confiança e fortalecer as relações e desempenhos (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005). A autenticidade dos líderes pode aumentar a sua capacidade de melhorar as condições de trabalho e clima social, assim como estabelecer relações próximas com os seus subordinados. A liderança autêntica baseia-se no caráter moral do líder, na sua preocupação com os outros, e na congruência entre os seus valores éticos e as suas ações (Walumbwa et al., 2008; Shahid, 2010). Vários estudos têm procurado aprofundar o conceito de liderança autêntica assim como o seu impacto nas organizações e na vida dos colaboradores (e.g., Walumbwa et al., 2010; Wong et al., 2010; Gardner et al., 2011; Rego et al., 2013; Alok, 2014). Esta pesquisa segue a mesma linha de investigação, mostrando como as perceções de liderança autêntica têm impacto nos colaboradores. Assim, este estudo pretende examinar como as perceções de liderança autêntica explicam o empenhamento afetivo, a criatividade e o desempenho dos funcionários. Um segundo objetivo é examinar o papel mediador do empenhamento afetivo e da criatividade na relação entre as perceções de liderança autêntica e o desempenho individual dos colaboradores. Foi inquirida uma amostra de cento e catorze indivíduos pertencentes a várias organizações portuguesas públicas e privadas. Na realização deste estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa. Os resultados indicam que a liderança autêntica explica o empenhamento afetivo, a criatividade e o desempenho individual. Também é possível verificar que o empenhamento afetivo medeia totalmente a relação entre liderança autêntica e desempenho individual, enquanto a criatividade apresenta apenas uma mediação parcial dessa relação. Com esses resultados, é possível verificar que o referido estilo de liderança tem um impacto relevante nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Estudos adicionais com amostras maiores são necessários para determinar mais claramente não apenas a influência da liderança autêntica no desempenho individual, mas também como outras variáveis psicossociais afetam esse relacionamento. Esta pesquisa tem implicações práticas para a gestão de recursos humanos nas organizações, particularmente em processos de seleção, formação e desenvolvimento de líderes e gestores. Assim, líderes e gestores que procuram aumentar o empenhamento, a criatividade e o desempenho dos funcionários podem fazê-lo com recurso a uma forma de liderança mais autêntica.

Painel Comportamento Organizacional

Título: O Ano de Ingresso e o Nível de Escolaridade como Variáveis de Influência no Desenvolvimento dos Vínculos Organizacionais dos Policiais Militares com a Polícia Militar de Santa Catarina

Autor(es): Diego Fernandes Ungari & Ana Paula Grillo Rodrigues

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Consentimento Organizacional; Entrincheiramento Organizacional; Pesquisa Quantitativa; Polícia Militar

Resumo

O estudo da relação entre o indivíduo e a organização tem sido desenvolvido sobre diferentes abordagens, a partir das quais o termo “vínculo” surge como um rótulo genérico, para representar esse sistema de ligação, que no decorrer do tempo passou a englobar diversos construtos inseridos em uma mesma sistemática, mas referentes a diferentes fenômenos, como o comprometimento organizacional, o consentimento e o entrincheiramento organizacional.

O comprometimento organizacional destaca-se como o fenômeno mais pesquisado, guardando na teoria de Meyer e Allen (1991) as principais bases conceituais utilizadas como fundamento. Para esses autores o comprometimento seria um construto tridimensional, constituído pelas dimensões afetiva, continuação e normativa.

Contudo, estudos recentes (PINHO, 2009; RODRIGUES, 2009, 2012; SILVA, 2013, PINHO, BASTOS, ROWE, 2015) identificaram que há um distanciamento das dimensões continuação e normativa em relação ao que se entende por comprometimento. A partir de então novos fenômenos começaram a ser investigados.

Uma vez que comprometimento diz respeito a um desejo espontâneo do indivíduo a continuar na organização por um sentimento afetivo de orgulho e de identificação às suas crenças, valores e ideais (MEYER, ALLEN, 1991), entendeu-se que as dimensões de continuação e normativa implicavam em sentimentos contrários, que prendiam o indivíduo por razões outras que não o seu desejo e alinhamento pessoal com a instituição.

Desse modo, a dimensão de continuação passou a ser entendida como um vínculo distinto, chamado entrincheiramento, que remete à ideia de aprisionamento, na qual o indivíduo fica na organização por uma necessidade, por considerar que os custos relativos à sua saída são maiores que os relativos à sua permanência na organização (RODRIGUES, 2009). Por sua vez, a dimensão normativa, passou a ser vista como um vínculo de consentimento, que se manifesta naquele indivíduo que deixa de lado suas convicções pessoais para se adaptar ao grupo, em geral, por um sentimento de dever para com a organização e com seus superiores (SILVA, 2009). Como explicam Meyer e Allen (1997), a vinculação entre o indivíduo e a organização desenvolve-se principalmente a partir de fatores intrínsecos ao indivíduo, como os valores e crenças pessoais, ou ainda extrínsecos a ele, como as normas institucionais e as experiências vividas no trabalho. Nesse sentido e levando-se em consideração as recentes contribuições teóricas aos estudos do tema, é interessante que se busque entendê-lo sob diferentes vieses.

No estudo aqui apresentado, buscou-se compreender como os vínculos organizacionais manifestam-se em Policiais Militares, a partir de um estudo quantitativo, desenvolvido entre os meses de setembro e novembro de 2018, com uma amostra de 6.212 respondentes, de um universo de 10.451 policiais ativos de todo o Estado de Santa Catarina.

A coleta de dados foi feita mediante questionário composto por 10 questões sobre dados sociodemográficos, referentes à escolaridade, formação acadêmica, área de atuação, cidade onde trabalha, sexo, estado civil, idade, reponsabilidade financeira, número de filhos e ano de ingresso na corporação, e por 31 questões sobre vínculos organizacionais, que abordaram os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento.

Diante dos dados coletados, foi feito um recorte com foco no ano de ingresso à corporação e escolaridade do policial. Esse recorte se justifica principalmente por debates que recentes no Brasil sobre o grau de importância da exigência do nível superior para o ingresso na Polícia Militar.

Em relação ao ano de ingresso, verifica-se que os militares que ingressaram na corporação entre os anos de 1985 e 1990 possuem hoje os índices mais altos, tanto de comprometimento, quanto de entrincheiramento e de consentimento. Isso pode indicar que esses militares sejam os mais proativos, porém sentem-se presos à organização e apresentam fortes sinais de obediência se comparados com os militares mais modernos. Percebe-se ainda um gradativo decréscimo no índice de comprometimento nos policiais que ingressaram até o ano de 2009, no qual o nível de comprometimento atingiu seu índice mais baixo. Essa tendência ao decréscimo foi interrompida a partir dos ingressantes entre os anos de 2010 e 2012 e vem crescendo desde então. O mesmo ocorreu com o vínculo de consentimento, porém com o entrincheiramento nota-se um decréscimo nos militares que ingressaram entre 2013 e 2015, tendo um pequeno acréscimo para os militares que ingressaram entre 2016 e 2018.

Em razão dessa curva no recorte do ano de ingresso, buscou-se verificar se houve alguma ação que provocou tal movimento. Nesse caso, pode-se salientar a exigência do nível superior para ingresso na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), que passou a ocorrer em 2011, gerando mudanças de ordem estrutural e comportamental. A corporação que antes formava os militares desde os 18 anos, atualmente recebe jovens cronológica e academicamente mais maduros. Ao verificar a curva de crescimento do vínculo de comprometimento, é possível deduzir que a exigência do nível superior trouxe para a corporação jovens mais conscientes do sentido do trabalho da Polícia Militar.

Concomitantemente ao aumento do vínculo de comprometimento, percebe-se a diminuição do vínculo de entrincheiramento. Possivelmente, o jovem com nível superior que ingressa na corporação é mais autoconfiante com relação a empregabilidade e vê perspectivas profissionais além da corporação. Isso leva a crer que o indivíduo ingressa na PMSC não por falta de opção, mas por perceber sentido na proposta do trabalho militar.

Pode-se perceber também que a partir da amostra é possível afirmar que os Praças que ingressaram entre 2016 e 2018 possuem alto nível de comprometimento e baixo nível de entrincheiramento, isto é, esse grupo de policiais possui vínculos produtivos para a corporação.

A respeito da escolaridade percebe-se que os índices mais altos de vínculos estão presentes para os militares que possuem ensino fundamental. Quanto ao vínculo de comprometimento, esse índice sofre um declínio até o doutorado, apresentando um crescimento no pós-doutorado. Ainda em relação ao comprometimento, cabe salientar da graduação para a especialização, o índice fica mais forte.

Finalizando esta breve análise, podemos concluir que a exigência do nível superior no ingresso do policial na PMSC tem trazido resultados positivos relativos à saúde e solidez dos vínculos desenvolvidos na corporação, refletindo no alto desempenho e nos bons resultados referentes aos quadros de violência e criminalidade no Estado.

Painel Comportamento Organizacional

Título: Das Fábricas sem braços às Redes Interorganizacionais sem sujeitos: A Estética do Trabalho em Mutação

Autor(es): Anderson de Souza Sant’Anna, Jaqueline Ferreira & Tania Coelho dos Santos

Palavras-chave: Trabalho; Significado do Trabalho; Relações de Trabalho; Estética do Capitalismo; Acumulação Flexível; Revolução 4.0

Resumo

As transformações no mundo do trabalho, derivadas de avanços na tecnociência e em campos do conhecimento relativamente recentes, têm propiciado a emergência, em ritmo sem precedentes, de novos saberes e práticas. As apropriações dessas inovações e achados se expressam no campo organizacional e do trabalho, fundamentadas na lógica da competitividade, a qual aponta para um novo estágio de produção e regulação capitalista. Sob o limiar da estética da “acumulação flexível” (Harvey, 1989), o sonho do capital de uma “fábrica sem braços” transfere-se para o imaginário de “redes interorganizacionais autogeridas” (Kaplan, 2017; Ross, 2017; Kelly, 2016; Ford, 2015; Morgan, 2014). Em outros termos, o conflito estrutural entre os detentores dos meios de produção e o trabalho, impactados pela lógica da flexibilidade, sinaliza para a premência de se revisitar antigos paradoxos, dilemas e contradições, repaginando permanências e inserindo disrupções. Tendo por base tal contexto, a proposta deste artigo consiste em investigar a noção de trabalho, a partir de percurso histórico-conceitual em que se forjam diferentes estéticas do capitalismo. Nessa direção, ancorado em revisão de literatura sobre o constructo *Sentidos do Trabalho*, este artigo pode ser caracterizado como um estudo bibliográfico, desenvolvido com base no método arqueogenealógico, conforme procedimentos delineados por Foucault (1992). Como achados, se, por um lado, evidenciam-se fatores de competitividade vinculados à chamada “Quarta Revolução Industrial” (Schwab, 2016) e à “Estetização do Capitalismo” (Lipovetsky & Serrov, 2015), que apontam para a relevância daquilo de mais humano que há no humano – criatividade, capacidade de inovação, emoção, desejo, engajamento – (Christensen, 2011; Garvin, 1993); por outro lado, nunca se assistiu à incorporação de tantos dispositivos de controle direcionados ao anestesiamiento e *fading* da subjetividade humana (Sherman, 2019; Gaulejac, 2007). Alteram-se saberes, tecnologias de produção e de regulação, todavia, princípios de controle parecem reproduzir, não obstante com maior nível de complexidade e ou de formas mais sutis, estágios anteriores. Sob o imperativo do consumo e da flexibilidade assiste-se não apenas à substituição de braços pela automação, internet das coisas, impressoras 3D e pela inteligência artificial; mas à busca da eliminação mesma da subjetividade humana, último reduto de resistência e de poder de barganha daqueles que ainda aspiram viver do trabalho. O que se encontra subjacente, portanto, é no limite, uma estética do trabalho voltada ao Transhumano (Kurzweil, 2011). Em outras palavras, se Nietzsche (2011), como arauto da modernidade, anuncia, nos idos do século XIX, a morte de Deus; será Foucaults (1992), no século XX, quem antecipará a morte do Homem. Em seu novo estágio, o capitalismo se configura capaz de prosperar a despeito do coletivo, da constituição de classes médias de consumo fordistas (Kaskel & Westlake, 2018; Srnicek & Williams, 2016). A verdadeira crise, portanto, não é do capitalismo, mas da crítica ao capitalismo. Com o propósito de

aprofundá-la, Boltanski e Chiapello (2009), a partir de revisão de textos de tradição weberiana, sugerem que a formação do capitalismo se vê acompanhada por uma separação crescente das esferas do capital e do trabalho, entre a propriedade e o patronato, marcando a separação entre a pessoa do trabalhador e a força de trabalho vendida no mercado. Sob essa perspectiva, tais movimentos são os precursores da essência do capitalismo pós-moderno, culminando na instauração das grandes plataformas e redes de negócios autogeridas. Com seus antecedentes, entre fins dos anos 1960 e meados da década de 1970, com a “Ruptura do Círculo Virtuoso do Fordismo” (Lipietz, 1988), essa nova estética do capitalismo ganha espaço, ancorada em relações capital-trabalho marcadas por dispositivos de competências, mobilidade e adaptabilidade (Sant’Anna, 2002). Um dos principais eixos das novas estratégias será a flexibilização dos modos de acumulação, que permitem transferir aos assalariados, subcontratados e outros prestadores de serviços, o peso das incertezas do mercado. Sob o imperativo da flexibilidade, as organizações evidenciam transformações profundas nos processos de trabalho, nas políticas e práticas de gestão, cada vez mais alicerçadas na polivalência e no autocontrole. Externamente, são submetidas a formas, configurações e arquiteturas organizacionais calcadas na virtualidade e em redes, operadas por “empreendedores” autônomos, temporários e intermitentes, extrapolando as relações clássicas de produção e regulação fundadas na díade “Capital-Trabalho”. A flexibilização do trabalho, dentre outras consequências, produz a precarização das relações laborais, a polarização das ocupações e a fragmentação do mercado de trabalho, aprofundando o fosso entre dois universos de profissionais (Antunes, 2018; Susskind & Susskind, 2017). De um lado, uma minoria qualificada e atuante em pequenas empresas ambidestras, cujo papel é equilibrar inovação e prestação de serviços subsidiários, escala e escopo. Sob a lógica do livre curso do mercado e de suas leis, o foco organizacional, jaz, de toda a forma, na produção de mercadorias a custos cada vez menores. É uma lógica que, ao fim e ao cabo, preconiza a automação sem limites da produção e a marginalização máxima do custo do trabalho. Sob o triunfo da economia neoliberal e de um neotototismo elevado à enésima potência, todos se configuram em capital. Sob a relação “Capital-capital”, o trabalho não é mais o principal produtor de valor. O novo espírito do capitalismo, com sua tônica na fluidez, na circulação e na renovação contínua, bem como sob o peso de valores de uma sociedade que prima por princípios éticos que extrapolam os cânones estéticos da modernidade (Touraine, 1994), ostenta-se, em destaque, o adjetivo “liberal”: a condição de homem “liberado” de toda ligação a valores e a tudo que remete à transcendência dos princípios éticos e ideais do trabalho. Afinal, tempos pós-modernos exigem indivíduos de espírito “livre” de qualquer aprisionamento cultural (Dufour, 2010). Nesse estágio, cabe apostar, mais uma vez, para a leitura do mal-estar (Freud, 1976) de nossa própria cultura – pós-moderna – pautada por um tempo e um espaço de domínio da tecnociência, do simulacro, da exclusão, da hiperacumulação, do vazio, da corrosão do caráter (Lyotard, 2015; Lipovestky, 2005; Sennet, 2000; Bauman, 1999). E, finalmente, do *fading* dos sujeitos, final e integralmente, “libertados” do trabalho.

Painel Comportamento Organizacional

Título: A Influência dos Elementos da Cultura Organizacional no Desenvolvimento dos Vínculos Organizacionais: Estudo de Caso na Polícia Militar de Santa Catarina

Autor(es): Diego Fernandes Ungari & Ana Paula Grillo Rodrigues

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Comprometimento Organizacional; Consentimento Organizacional; Entrincheiramento Organizacional; Estudo de Caso; Polícia Militar

Resumo

Os estudos sobre os vínculos organizacionais têm sido amplamente debatidos por pesquisadores há tempos, mas a partir da década de 1960 o tema assumiu centralidade nos estudos organizacionais, em especial no campo do comportamento organizacional (BASTOS et al., 2014). Mowday (1982) utiliza o termo *linkage*, para nomear a conexão do indivíduo com a organização, em tradução literal significa um sistema de ligações ou de vínculos. A palavra vínculo (em inglês *link*) trata-se de um substantivo utilizado para designar algo que conecte uma parte a outra, uma ligação.

Assim, o termo “vínculo” surge como um rótulo genérico, para representar esse sistema de conexão indivíduo-organização e no decorrer do tempo passou a englobar dentro de seu campo construtos que se inserem nessa sistemática, mas referentes a diferentes fenômenos (BASTOS et al., 2014; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

Entre esses fenômenos, ainda hoje o comprometimento organizacional é o mais pesquisado, guardando na teoria de Meyer e Allen (1991) as principais bases conceituais utilizadas como fundamento. Para esses autores o comprometimento seria um construto constituído pelas dimensões afetiva, continuação ou calculativa e normativa. Contudo, estudos recentes (RODRIGUES, 2009; 2012; SILVA 2009; 2013; PINHO, BASTOS, ROWE, 2015) identificaram que há um distanciamento das dimensões continuação e normativa em relação ao que se entende por comprometimento.

O sujeito comprometido demonstra um desejo espontâneo em continuar na organização por um sentimento afetivo de orgulho e de identificação com o *ethos* organizacional (MEYER, ALLEN, 1991), as dimensões de continuação e normativa implicam em sentimentos contrários, que prendem o indivíduo por razões outras que não o seu desejo e alinhamento pessoal com a instituição. Desse modo, a dimensão de continuação, ou calculativa, passou a ser entendida como um vínculo distinto, chamado entrincheiramento, que remete a ideia de aprisionamento, no qual o indivíduo fica na organização por uma necessidade, ele se sente preso ao trabalho e não vê outras perspectivas (RODRIGUES, 2009). Por sua vez, a dimensão normativa, passou a ser vista como um vínculo de consentimento, que se manifesta naquele indivíduo que deixa de lado suas convicções pessoais para se adaptar a grupo, em geral, por um sentimento de dever para com a organização e com seus superiores (SILVA, 2009).

Para que esse processo de vinculação se desenvolva, nota-se a influência de diferentes fatores que para Meyer e Allen (1997) podem ser intrínsecos ao indivíduo, como os valores e crenças pessoais, ou ainda extrínsecos a ele, como as normas institucionais e as experiências vividas no trabalho.

Entre esses fatores entende-se que a Cultura Organizacional seja uma característica institucional fundamental a ser analisada como parte do processo de desenvolvimento dos vínculos. Isso

porquê, a cultura representa um sistema de significados que são absorvidos e aceitos pelos indivíduos (PETTIGREW, 1979). Ao passo que cada sujeito carrega consigo uma série de padrões culturais desenvolvidos a partir de suas experiências, os elementos culturais podem interferir significativamente na maneira pela qual ele vincula-se a organização, uma vez que o alinhamento do conjunto de crenças, valores, princípios e comportamentos será crucial para que o sujeito se torne comprometido, consentido ou entrincheirado.

Para compreender de que forma os elementos da cultura atuam como fator de influência na formação dos vínculos, entendeu-se necessário investigar o fenômeno proposto em uma instituição específica, que possibilitasse a análise a partir de um contexto organizacional real. Com isso, surgiu o interesse em que a pesquisa fosse desenvolvida na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC).

A escolha da organização se deu por um alinhamento de interesses entre o grupo de pesquisa Strategos, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC/ESAG), que já vem analisando outras questões relacionadas aos vínculos organizacionais na instituição, e a abertura da PMSC para a realização do estudo. Além disso, com a revisão sistemática da literatura, verificou-se que não há uma pesquisa semelhante em organizações militares.

Tratando-se da análise de uma organização específica, como desenho de pesquisa optou-se por realizar um Estudo de Caso, que foi operacionalizado com entrevistas semiestruturadas em profundidade, observação não-participante e consulta bibliográfica e documental. Para se chegar aos resultados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo por categorização, seguindo o modelo proposto por Bardin (2016). Com tudo isso, o objetivo geral da pesquisa foi investigar, a partir da percepção do indivíduo, a influência dos elementos da cultura organizacional nos vínculos estabelecidos entre os policiais e a Polícia Militar de Santa Catarina.

As evidências apontam que todos os elementos culturais da PMSC, de algum modo, influenciam no desenvolvimento ou no fortalecimento dos vínculos organizacionais. Destaca-se que foi identificado um elemento próprio da instituição que é o chamado espírito de corpo, que esse surge como um aspecto importante para a construção do senso do pertencimento dos policiais e, desse modo, contribui significativamente para o comprometimento organizacional.

Também se verifica nas análises, que um mesmo elemento da cultura organizacional pode influenciar de diferentes formas na ligação que o sujeito constrói com a organização. Nesse sentido, nota-se que em casos como se vê na percepção dos valores organizacionais, das crenças e pressupostos, dos ritos de reforço e reconhecimento, quando há um alinhamento entre o ethos do sujeito e a organização, se desenvolve com mais alto nível o comprometimento organizacional. Contudo, em alguns casos, quando o sujeito não demonstrou ter identificação prévia com a organização, por mais que tenha interiorizado determinados aspectos culturais, o consentimento é fortalecido.

Por fim, ao verificar a incidência das normas organizacionais sobre a percepção dos sujeitos, confirma-se que a estrutura institucional militarizada contribui para o fortalecimento do Consentimento Organizacional. Em geral, a ideia da hierarquização remete a uma relação de poder e os sujeitos entrevistados corroboram isso, ainda que buscassem relativizar a rigidez da hierarquia militar. Assim, a estrutura da PMSC, marcada pelo respeito a hierarquia e a disciplina, contribui para que os sujeitos entrem em um estado de conformismo e desenvolvam um forte senso de obediência, não enxergando ou mesmo não buscando espaço para irem além do que é esperado das atribuições que lhes são determinadas.

Painel Comportamento Organizacional

Título: A Percepção de Insegurança no Emprego e as Atitudes dos Colaboradores

Autor(es): Maria Leonor Pires

Palavras-chave: Insegurança no Emprego; Apoio Organizacional; *Engagement* no Trabalho; *Stress* no Trabalho

Resumo

Ao longo das últimas décadas tem-se assistido a mudanças importantes nas relações das empresas com os seus colaboradores. As várias crises económicas, a mudança tecnológica e a crescente necessidade de aumentar a competitividade das empresas mudou o modelo de “emprego para a vida”. Além das variações no nível de emprego, assistiu-se igualmente ao surgimento de formas “atípicas” de emprego (ex. trabalho temporário ou a tempo parcial). Estas alterações deram origem a um sentimento de insegurança e incerteza sobre a natureza e existência do emprego actual mesmo na população empregada (Chirumbolo & Hellgreen, 2003). A insegurança no trabalho refere-se à percepção de impotência para manter a continuidade do emprego numa situação de ameaça ao posto de trabalho, esta incerteza é uma característica do ambiente de trabalho percebida pelo indivíduo (Greenhalg & Rosenblatt 1984). No entanto a percepção de insegurança pode variar, consoante a severidade da ameaça (ao trabalho em si ou as condições do mesmo) e o grau de impotência perante essa ameaça (Greenhalg & Rosenblatt 1984): Pode-se considerar ainda a existência de uma dimensão quantitativa, o receio de perder o trabalho, e uma dimensão qualitativa, que corresponde ao receio de perder condições importantes desse trabalho, tais como autonomia ou recursos. (Hellgren, Sverke & Isaksson, 1999), a insegurança no trabalho é assim descrita como um conceito multidimensional e a perspectiva de perda é uma das suas características mais salientes.

Entre os antecedentes da insegurança encontrados na literatura surge em primeiro lugar as condições económicas e organizacionais a que já aludimos, que conduzem de forma objectiva a alterações no número de postos de trabalho e também nas condições oferecidas e, em segundo lugar as diferenças individuais, como o locus de controlo ou a necessidade de segurança, reforçando o carácter subjectivo da insegurança (Greenhalg & Rosenblatt 1984; Hellgren, Sverke & Isaksson, 1999).

Em relação às consequências da insegurança, elas fazem-se sentir ao nível individual e ao nível organizacional. Ao nível individual, a maior insegurança conduziria a pior saúde física e mental, *stress* psicológico, *burnout*, auto-estima mais baixa e piores relações familiares (Chirumbolo & Areni, 2005). Entre as consequências ao nível organizacional encontram-se a redução do esforço no trabalho, maior propensão à saída e maior resistência à mudança (Greenhalg e Rosenblatt 1984), menor comprometimento, confiança na organização e satisfação no trabalho (Ashford, Lee & Bobko, 1989).

A pesquisa tem igualmente abordado um conjunto de variáveis intervenientes nas relações entre insegurança e os seus consequentes; na síntese de Chirumbolo e Areni (2005) encontramos as diferenças de personalidade, a inteligência emocional, o *locus* de controlo e a necessidade de segurança como potenciais intervenientes, embora sejam igualmente referidos recursos como o apoio social, controlo do trabalho, participação nas decisões, tratamento justo e justiça organizacional.

Na sequência de pesquisas anteriores o nosso estudo tem como objectivo investigar as relações entre a insegurança – o receio de perder o emprego, o *engagement* no trabalho e o *stress* sentido no trabalho, considerando o *engagement* no trabalho como um mediador entre a insegurança e o *stress*, e utilizando o apoio organizacional (operacionalizado como apoio do supervisor) como variável moderadora entre a insegurança e o *engagement* no trabalho.

O *engagement* no trabalho de acordo com Bakker et al. (2014) é descrito um estado motivacional positivo, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção; entre os seus antecedentes encontram-se uma variedade de recursos, tais como o apoio social dos colegas e supervisor, a variedade das tarefas e o seu significado, a autonomia e *feed-back*, e ainda a valorização e o clima organizacional (Bakker & Demerouti, 2007). Os efeitos do *engagement* do trabalho que têm vindo a ser descritos na literatura são positivos para as organizações, nomeadamente atitudes positivas relacionadas com o trabalho, maior satisfação e comprometimento, mais comportamentos de cidadania organizacional e menor intenção de saída, maior desempenho (Rich, Lepine & Crawford, 2010) e uma relação negativa com o *burnout* e o *stress* no trabalho (Shaufeli & Salanova, 2008; Maslach, 2008).

De acordo com Rhoades e Eisenberger (2002), os funcionários desenvolvem visões gerais sobre o grau em que as chefias directas valorizam as suas contribuições e se preocupam com seu bem-estar, assim o apoio do supervisor é uma forma de apoio organizacional que tem sido relacionado como vários resultados ao nível individual e organizacional, como a identificação com a organização, uma experiência de trabalho positiva, satisfação no trabalho, auto-eficácia (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2017), e também o *engagement* no trabalho e na organização (Saks, 2006). Para Greenhalg e Rosenblatt (1984) o apoio social é considerado numa dimensão extra-trabalho, com o efeito de protecção do *stress* gerado pela insegurança, que cremos poder ser replicado pelo apoio organizacional.

Para o teste das hipóteses utilizaram-se os dados do questionário do European Working Conditions Survey (ECWS) 2015, com uma amostra de 43850 indivíduos de 35 países europeus. A análise foi realizada através de regressão múltipla para medir os efeitos directos, de mediação e de moderação. Os resultados obtidos mostram uma relação negativa entre a insegurança e o *engagement* no trabalho, mas igualmente que o apoio do supervisor tem um efeito de moderação, agindo de forma a diminuir o efeito negativo da insegurança; o *engagement* no trabalho tem um efeito negativo na percepção de *stress*, diminuindo-a e contrariando assim os efeitos negativos da insegurança.

A pesquisa traz evidências empíricas não só sobre os efeitos detrimenais da percepção de insegurança no *engagement* no trabalho e no *stress*, o que pode dificultar processos adaptativos ou diminuir a eficácia das organizações, mas também de um efeito atenuador do apoio do supervisor no efeito negativo da percepção de insegurança no *engagement* e do *stress*.

Apesar das limitações inerentes a um estudo transversal, cremos poder concluir que o apoio organizacional é um recurso importante a ser desenvolvido pelas organizações mesmo perante situações de instabilidade, ou de *downsizing*, de forma a estas tenham menor impacto no *engagement* e *stress* sentido pelos colaboradores e por consequência no seu comprometimento, comportamentos extra-papel e desempenho individual, entre outros, que se reflectem no desempenho global das organizações.

Painel Comportamento Organizacional

Título: O Capital Psicológico e a Aprendizagem: o Papel Moderador da Estrutura da Equipa

Autor(es): Rosa Lutete Geremias, Miguel Pereira Lopes & André Escórcio Soares

Palavras-chave: Capital Psicológico; Aprendizagem; Equipa

Resumo

Introdução

Os estudos sobre a aprendizagem individual demonstram que a aprendizagem está no cerne de mudanças e renovações (Argote & Miron-Spektor, 2011). Assim, o estudo dos antecedentes da aprendizagem individual concentrou-se, essencialmente, em explicar as diferenças nas taxas de aprendizagem observadas e avaliar como outros factores, como a estrutura da equipa interagem para influenciar a aprendizagem (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013).

Neste contexto, o objetivo deste artigo consiste em analisar o papel moderador da estrutura da equipa na relação entre o capital psicológico positivo e a aprendizagem (interna e externa). Abordagens recentes apresentaram evidências empíricas que sustentam a influência positiva do capital psicológico no processo de aprendizagem dos estudantes durante a realização de um curso *online* (Daspit, Mims, & Zavattaro, 2015). Contudo, não há evidências de um estudo que analise o papel moderador da estrutura da equipa na relação entre o capital psicológico e outras variáveis, o que julgamos ser uma contribuição teórica importante deste estudo.

Referencial teórico

Capital Psicológico

Segundo Luthans, Avey, Avolio, Norman e Combs (2006) o capital psicológico é amplamente definido como: o estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo que pode ser caracterizado por: (1) ter confiança para assumir tarefas desafiadoras e fazer o esforço necessário para ter sucesso (autoeficácia); (2) fazer uma abordagem positiva sobre o sucesso, agora e no futuro (otimismo); (3) ser persistente no alcance de objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos, em função dos objetivos para alcançar o sucesso (esperança); (4) ser capaz de ultrapassar os obstáculos e as adversidades, sem nunca desistir, para alcançar o sucesso (resiliência).

Aprendizagem Interna e Externa

A aprendizagem individual é conceptualizada como um processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado, essencialmente, por fazer perguntas, buscar *feedback*, refletir sobre resultados e, discutir erros ou resultados inesperados de determinadas ações (Edmondson, 1999).

De salientar que, a investigação teórica aponta duas formas de aprendizagem que permitem estudar a aprendizagem individual, nomeadamente, a aprendizagem interna e aprendizagem externa (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013).

O capital psicológico e a aprendizagem

A influência do capital psicológico no processo de aprendizagem individual é apontada como relevante por autores como, Yoon e Kayes (2016). Estes autores enfatizam que em muitas situações, o processo de aprendizagem exige que os funcionários enfrentem desafios, reflitam em erros, e realizem tarefas que envolvam risco, com sucesso. É nesta linha que propomos:

H1: O capital psicológico tem uma influência positiva na aprendizagem interna.

H2: O capital psicológico tem uma influência positiva na aprendizagem externa.

O papel moderador da estrutura da equipa

A estrutura da equipa, refere-se a divisão do trabalho em tarefas e as relações que se estabelecem em função das tarefas atribuídas. A estrutura da equipa ao permitir uma divisão clara das tarefas entre os membros da equipa potencia o capital psicológico, o que pode criar condições favoráveis ao processo de aprendizagem, o que nos levou a formular as seguintes hipóteses:

H3: A estrutura da equipa modera a relação positiva entre o capital psicológico e a aprendizagem interna. Assim, para um nível baixo de estrutura da equipa, o capital psicológico exerce uma influência mais forte na aprendizagem interna.

H4: A estrutura da equipa modera a relação positiva entre o capital psicológico e a aprendizagem externa. Assim, para um nível baixo de estrutura da equipa, o capital psicológico exerce uma influência mais forte na aprendizagem externa.

Metodologia

Participantes e Procedimento

Os participantes são estudantes de licenciatura de três Instituições do Ensino Superior, localizadas na cidade do Lubango- Angola. Estas Instituições foram selecionadas de uma lista de 8 Instituições em funcionamento na província da Huíla.

Os estudantes receberam uma cópia do questionário e preencheram durante o período de aulas. Assim, foram distribuídos 600 inquéritos e recebidos 480 inquéritos válidos durante o mês de agosto de 2018.

Instrumentos

Para medir as variáveis em estudo utilizamos as escalas de autor, que foram traduzidas para a língua portuguesa através da aplicação do método de tradução/ retroversão.

Resultados

Os resultados apontam que o capital psicológico tem uma influência positiva e estatisticamente significativa sobre a aprendizagem interna ($\beta=0,113$; $p=0,006$). A hipótese H1 é suportada. Adicionalmente, verificou-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o capital

psicológico positivo e a aprendizagem externa, sendo a hipótese H2 igualmente suportada ($\beta=0,110$; $p=0,012$).

Contrariamente, as nossas previsões os efeitos de moderação – (CCP*EE e aprendizagem interna ($\beta= -,069$; $p=0,079$) e CCP*EE e aprendizagem externa ($\beta= -,038$; $p=0,362$) não foram confirmados, sendo H3 e H4 rejeitadas.

Discussão e conclusões

O objetivo deste estudo foi analisar o papel moderador da estrutura da equipa na relação entre o capital psicológico e a aprendizagem (interna e externa). Assim, o presente estudo forneceu evidências empíricas que sustentam a influência do capital psicológico no processo de aprendizagem interna e externa. Além disso, foram apresentadas as diferentes perspetivas relacionadas com a conceptualização do capital psicológico, estrutura da equipa e a aprendizagem interna e externa.

Referências

- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22, 1123-1137.
- Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. (2013). The Structural Context of Team Learning: Effects of Organizational and Team Structure on Internal and External Learning. *Organization Science*, 24, 1-20.
- Daspit, J. J., Mims, T. C., & Zavattaro, S. M. (2015). The Role of Positive Psychological States in Online Learning: Integrating Psychological Capital Into the Community of Inquiry Framework. *Journal of Management Education*, 38 (1), 626-649.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (3), 387-393
- Yoon, J., & Kayes, C. (2016). Employees' self-efficacy and perception of individual learning in teams: The cross-level moderating role of team-learning behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 1044-1060.

Painel Comportamento Organizacional

Título: O Trabalho como um Chamamento: o Limbo entre Céu e o Abismo!

Autor(es): Liliana Pitacho, Patrícia Palma & Pedro Correia

Palavras-chave: Vício de Trabalho; Orientação para o Trabalho; Chamamento; Carreira

Resumo

O trabalho como chamamento poderá constituir-se como uma faca de dois gumes, ou seja, é uma orientação que poderá colocar os colaboradores num limbo entre uma experiência laboral positiva e uma experiencial laboral negativa. Poderá, então, proporcionar uma vivência altamente gratificante, mas também um caminho muito tortuoso que conduz ao elevado sacrifício e esforço pessoal (Bunderson & Thompson, 2009; Cardador & Caza, 2012). Apesar da abundância de estudos a retratar a experiência positiva de se viver um chamamento, também podemos encontrara alguns estudos que alertam para o outro lado do chamamento, o seu lado negro, como denominado por Duffy e Dik (2013) na sua revisão crítica de literatura.

Esta ambivalência está patente nos resultados obtidos por diversos estudos. Por um lado, os que verificam a relação positiva entre o chamamento e a satisfação pessoal e profissional, o bem-estar físico e psicológico, a carreira e autoestima (e.g.: Dobrow, 2006; Duffy et al, 2011;). Por outro os estudos que demonstram o impacto negativo de viver um chamamento, apontado para a sua relação com um sentimento de permanente insatisfação, o risco de exploração pela entidade empregadora, conflito trabalho-família e vício pelo trabalho (Workaholism), (e.g.: Bunderson & Thompson, 2009; Elangovan et al, 2010).

O presente artigo coloca, então, ênfase na relação positiva que apreço existir entre a vivência do chamamento e a manifestação de vício de trabalho. Colocando-se, então, a questão onde termina a paixão e começa o vício? Qual a linha tênue que os separa? Em que momento ou condições o chamamento deixa ter consequências positivas passando a manifestar o seu lado negro?

Adicionalmente, a investigação sobre o vício de trabalho também tem estado embebido em alguma celeuma sobre as consequências para o indivíduo. Robinson e Spencer (1985) propuseram um modelo, também ele tridimensional, do vício de trabalho. Para os autores, o vício do trabalho possui 3 dimensões, o envolvimento da atividade (Involvement), o prazer (Enjoy) e a compulsão (Drive). Para os autores, a forma como os indivíduos experienciam o seu trabalho depende da configuração do seu perfil relativamente a estas três dimensões.

Exposta a incongruência verificada na literatura, a presente comunicação tem por objetivo apresentar um modelo que conceptualiza uma análise explicativa para o fenómeno. Neste sentido propõe-se uma forma alternativa de olhar para o modelo tripartido de orientação para o trabalho (Emprego, Carreira e Chamamento) como focando orientações puras, defendendo, assim, a existência de perfis mistos de orientação para o trabalho resultantes da possibilidade de os indivíduos serem movidos por mais do que uma orientação. Propondo-se, então, que as divergências a respeito de viver um chamamento surgem nos perfis, nomeadamente, no perfil misto Chamamento-Carreira e no perfil unidimensional de Chamamento (puro). Assim, este modelo associa o Chamamento puro ao impacto positivo de sua vivência em outras variáveis como a satisfação pessoal e profissional, o bem-estar e a autoestima. Enquanto preconiza que o perfil Chamamento-Carreira poderá estar associado às consequências negativas,

nomeadamente, ao sentimento de permanente insatisfação, ao conflito trabalho-família e até ao vício/compulsão pelo trabalho. Assim, propõe-se que:

H1.: O chamamento tem um impacto positivo nas dimensões envolvimento e prazer do vício de trabalho.

H2.: O chamamento não tem impacto significativo na dimensão compulsão do vício de trabalho.

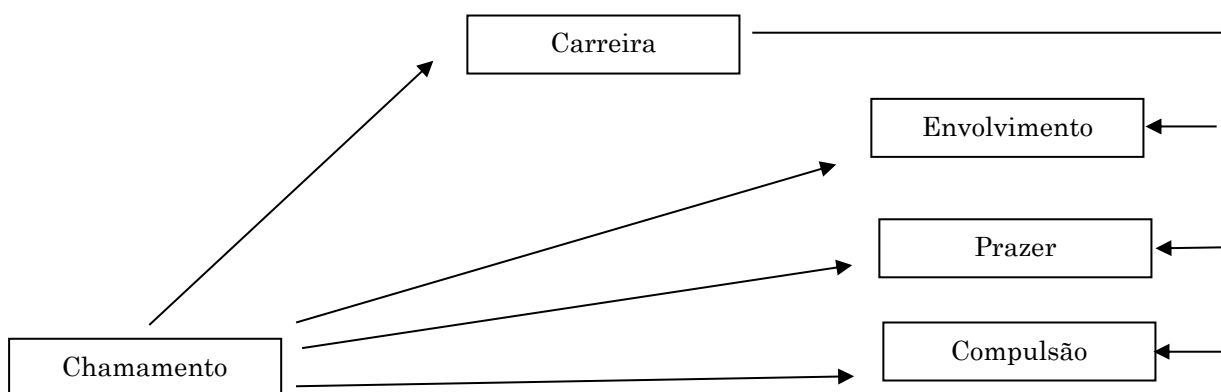
Ou seja, da vivência de chamamento destacamos as seguintes características, a paixão pelo trabalho, a motivação intrínseca, a gratificação interna e o prazer retirados da prática laboral, a predisposição para trabalhar arduamente e o perfeito ajuste entre o «eu pessoal» e o «eu profissional» (Bunderson & Thompson, 2009). Estas são características congruentes com o afeto positivo existente no vício do trabalho, mas também com o trabalho árduo característico do mesmo (Ng et al., 2007). Estas características aproximam inevitavelmente a vivência do chamamento do vício de trabalho ou, de acordo com Spencer e Robinson (1985) com o perfil trabalhadores entusiastas, caracterizados por níveis elevados de envolvimento e prazer e níveis inferiores de compulsão.

Por outro lado, quando os elevados níveis de chamamento se combinam com elevados níveis de carreira, estamos perante um perfil, não só marcado pelas características do chamamento, mas também pelas características da orientação de carreira. Destacando-se, a elevada motivação de realização, para os objetivos e sucesso da carreira e a autoestima baseada neste sucesso profissional. E, ainda, a ambição, o traço competitivo associado à ascensão, ao poder e ao status social e profissional (Wrzesniewski et al., 1997).

H3: A orientação de carreira media a relação entre o chamamento e pelo menos duas componentes ou dimensões do vício de trabalho

H3a: Quando mediado pela orientação de carreira o chamamento tem um impacto positivo na dimensão compulsão do vício de trabalho.

H3b: Quando mediado pela orientação de carreira o chamamento diminui o seu impacto na dimensão prazer do vício de trabalho.



O presente estudo contou com a presença de 959 inquiridos, 59.7% dos quais mulheres e 39.5% homens, com idades compreendidas entre os 18 e os 71 anos e com uma média de 40.61anos (DP = 9.54 anos). A amostra encontra-se distribuída, pelos diversos setores e áreas de atividade. Além disso, dos 959 inquiridos, 34.9% ocupam posições de chefia.

No que respeita, então, à análise dos dados recorreu-se ao SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 25.0 para Windows e ao Software AMOS v.24, tendo-se testado as hipóteses através da modelação de equações estruturais.

Apesar de não se ter corroborado todas as hipóteses estabelecidas à priori, a análise parece corroborar a teoria base do modelo testado, nomeadamente, o facto da relação entre o chamamento e a vivência negativa do vício de trabalho ser mediada pela orientação de carreira. Ou seja, na presença de orientação de carreira o chamamento tem uma relação significativa com a compulsão, diminuindo, simultaneamente a sua relação com o prazer retirado da atividade.

Estes resultados têm, então, implicações teóricas no que respeita à teoria sobre o chamamento contribuindo com um fator relevante para a discussão sobre a ambivalência entre o “lado negro” e o “lado rosa” do chamamento. E, por outro lado, tem implicações para a prática organizacional, na medida, em que contribui para uma maior compreensão do comportamento dos indivíduos em contexto organizacional.

Painel Comportamento Organizacional

Título: Políticas de Gestão de Pessoas e Confiança Organizacional em uma Empresa Pública do Distrito Federal (DF)/Brasil

Autor(es): Maria Eunice dos Santos & Elaine Nolasco Ribeiro

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Confiança Organizacional; Administração Pública

Resumo

Este estudo teve como objetivo verificar a influência das políticas de Gestão de Pessoas (GP) de condições de trabalho, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), recompensas e envolvimento na confiança dos empregados de uma empresa pública que integra a Administração Pública Indireta do Distrito Federal (DF)/Brasil, permitindo contribuir de forma incremental com os estudos na área do comportamento organizacional no setor público (SP). Destaca-se que para Creed e Miles (1996), há relação clara entre a confiança, a estrutura organizacional e as filosofias de gestão. Assim, para que a confiança seja tida como diferencial competitivo, deve-se considerar estruturas, processos de gestão, políticas e práticas organizacionais para a construção de organizações baseadas em confiança (Shaw, 1997). Neste estudo, adota-se a definição de políticas e práticas de GP na abordagem de Demo e Nunes (2012), que considera que as políticas definem o referencial teórico e prático para execução dos objetivos da organização e as práticas como hábito, rotina, ações ou atividades que compõem as políticas (Demo & Nunes, 2012). Para a definição da confiança do empregado na organização, adota-se o conceito de Oliveira (2004), que a tem como um conjunto de cognições interdependentes que integra a crença do empregado a respeito da organização no que se refere aos padrões éticos, à credibilidade da comunicação, ao poder econômico da organização e à capacidade de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente. Destaca-se que entre as principais vantagens de relações baseadas na confiança, estão a menor necessidade de controle, a maior estabilidade no convívio e a cooperação espontânea entre os envolvidos. Esses benefícios têm justificado a necessidade de se conhecer os aspectos que contribuem para o surgimento da confiança nas organizações (Batista & Oliveira, 2012). Quanto à metodologia, o estudo é de natureza quantitativa e caráter transversal (Gujarati, 2000), composto por 406 empregados de uma empresa pública do DF/Brasil, amostra por conveniência (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005), o que representa 17,29% dos empregados com no mínimo seis meses de tempo de serviço na empresa à época da pesquisa. Os dados foram coletados por método *survey* com o uso de questionário *online*, em junho e julho de 2018. Os instrumentos utilizados foram a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) de Demo (2008), com índices de confiabilidade variando entre 0,72 e 0,88, e a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) de Oliveira (2004), com índices de confiabilidade variando entre 0,83 e 0,90. Ambas são escalas no modelo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). As estatísticas utilizadas foram as análises descritivas, a Análise Fatorial Confirmatória (CFA), com o método de estimação *Diagonally Weighted Least Squares* ou Mínimos Quadrados Ponderados Robustos (WLSMV), e a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), utilizando *software* estatístico R. Quanto aos resultados das análises descritivas, verificou-se que os respondentes apresentam discordância ou indiferença quanto às políticas de GP e à confiança na organização. A baixa

percepção das políticas de GP pelos empregados pode ser reflexo da existência de um distanciamento entre o discurso idealizado de GP como estratégico e a prática organizacional, eminentemente operacional, conforme observado em pesquisas no SP brasileiro conduzidas por Mello e Filho (2010); Freitas e Jabbour (2010); Moura e Souza (2016). Destaca-se que as empresas públicas carregam determinada ambiguidade estrutural, levando à oscilação entre o comportamento empresarial, voltado para o lucro, e o comportamento de órgão de Estado, que busca conciliar interesses de diversos grupos sociais (Fleury, 1987). Essa ambiguidade, somada a uma falta de orientação quanto às políticas de GP, pode levar a uma maior fragilidade e vulnerabilidade da área de GP frente às oscilações de gestão. Por meio da CFA, com base nos resultados tanto das cargas fatoriais quando dos índices de ajuste de modelo e dos índices de confiabilidade, foi possível confirmar a estrutura das escalas, demonstrando que essa são adequadas para o SP. No entanto, sugere-se reflexões, como investigar melhor a variável observável “aumentar salário é uma forma de reconhecimento da empresa” uma vez que pode implicar em problemas de interpretação, já que servidores públicos podem relacionar o aumento de salário, no SP, mais a viés político e/ou a lutas sindicais do que a uma prática de reconhecimento da administração. Necessidade de construção de mais variáveis para o fator TD&E para possibilitar maior investigação sobre a temática e para atender à recomendação de Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) quanto ao uso de pelo menos quatro indicadores por fator para os modelos de mensuração. Outra sugestão é a elaboração de um fator específico para verificar a percepção dos empregados quanto à comunicação entre eles e a alta direção, dada a sua importância nas organizações (Zanini & Miguelles, 2014). A SEM apresentou um bom ajuste do modelo estrutural, $NC = 1,8$; $CFI = 0,019$; e $RMSEA = 0,045$, atendendo aos parâmetros sugeridos por Kline (2011). Os resultados demonstraram que todas as políticas de GP se relacionaram de forma significativa ($p < 0,05$) e positiva com, no mínimo, um fator da confiança. A política de GP de recompensas se apresentou como melhor preditora, visto que contribuiu para a explicação de três fatores da confiança do empregado na organização – padrões éticos, promoção do crescimento do empregado e reconhecimento financeiro organizacional. Demais resultados apontam que condições de trabalho se estabeleceu como preditora de padrões éticos e solidez organizacional e que TD&E e envolvimento contribuíram para a explicação da promoção do crescimento do empregado. Esses achados corroboram os resultados dos estudos de Gould-Williams (2003), em que as práticas de GP teve efeito preditor particularmente forte sobre a percepção da confiança organizacional; de Horta, Demo e Roure (2012), que confirmaram a influência das políticas de GP na confiança do empregado na organização; e de Tzafirir, Harel, Baruch e Dolan (2004), que demonstraram a importância da GP na elaboração de políticas e procedimentos que propiciem um ambiente de alta confiança.

Painel Governação Pública e Reforma Administrativa

Título: A Efetividade do Tribunal de Contas de Cabo Verde no Controlo da Gestão Pública

Autor(es): Ana Lúcia Romão & Jossilene Miranda

Palavras-chave: *Accountability*; Cabo Verde; controlo externo; gestão pública; transparência; Tribunal de Contas

Resumo

O presente trabalho foi realizado a partir de um estudo aprofundado da atividade desenvolvida pelo Tribunal de Contas de Cabo Verde (TCCV), com vista à avaliação da sua efetividade no controlo da gestão pública.

A importância do tema em questão deve-se a diferentes fatores. Por um lado, a situação de crise financeira e económica por que muitos países passaram recentemente exige o reforço da boa gestão pública e do controlo eficaz das contas públicas. Uma boa gestão pública impõe a existência de transparência, *accountability* e *affordability* (Peters, 2014; Rocha, 2011), e o Tribunal de Contas, como instituição superior de controlo, deverá ser o catalisador de uma boa governança e o garante da legitimidade do poder político (Lima, 2011; Costa, 2012). Por outro lado, no contexto de Cabo Verde, a escassez de recursos e o agravamento de alguns indicadores económicos do país, nomeadamente o aumento da dívida pública (GAO, 2019), obrigam a um reforço do controlo externo da gestão pública, tornando cada vez mais importante o acompanhamento e o estudo das diferentes vertentes do controlo das finanças públicas.

Assim sendo, optou-se por analisar e avaliar a atividade desenvolvida pelo TCCV, no período de 2005 a 2015, utilizando duas perspetivas distintas, que traduziram também duas metodologias de investigação diferenciadas.

Uma primeira perspetiva, em que se utilizou uma metodologia mista, com base na análise documental, e que permitiu aferir a atividade efetivamente realizada pelo TCCV no âmbito das suas competências. Nesta vertente propusemos os seguintes objetivos: avaliar o controlo orçamental, avaliar a fiscalização prévia, avaliar a fiscalização sucessiva e avaliar os planos estratégicos.

Uma segunda perspetiva, em que se recorreu a uma metodologia qualitativa, com base na análise de conteúdo, e com recolha de dados a partir de entrevistas, que permitiu conhecer a perceção de um conjunto de intervenientes qualificados que participaram na atividade desenvolvida pelo TCCV ao longo do período em estudo, designadamente o Presidente, um Juiz Conselheiro, três Coordenadores e o Procurador-Geral da República de Cabo Verde. Nesta vertente propusemos os seguintes objetivos: conhecer a perceção dos intervenientes qualificados sobre a atividade desenvolvida pelo TCCV, identificar a perceção dos interlocutores qualificados sobre o contributo do TCCV para a boa gestão dos dinheiros públicos e avaliar a perceção dos interlocutores qualificados sobre a participação do Ministério Público (MP) junto do TCCV.

Considerando os objetivos estabelecidos, o trabalho foi organizado em duas partes: Na primeira parte procedeu-se ao enquadramento teórico, legal e contextual da problemática, que deu suporte à pesquisa, desenvolvendo as principais teorias e conceitos chave. Procurou aprofundar-se as diferentes dimensões do controlo da gestão pública no contexto dos modelos

de gestão pública e também o tema do controlo financeiro, bem como o enquadramento legal e contextual do TCCV. Na segunda parte, dedicada ao estudo empírico, justificou-se a metodologia utilizada na recolha e tratamento dos dados, realçando-se a complementaridade entre os métodos quantitativo e qualitativo e apresentou-se o desenvolvimento da pesquisa, fazendo a análise e discussão dos resultados, considerando as duas dimensões do estudo.

Da análise dos dados, concluiu-se que, no período em análise, o TCCV desempenhou as suas funções de acordo com a legislação vigente que, no entanto, se encontrava desajustada face às necessidades do país. Por outro lado, o TCCV não dispunha de recursos suficientes que lhe permitissem cumprir as suas funções com plena efetividade.

Costa, P.N. (2012). Que “Contas”? – O controlo financeiro externo entre *accounting* e *accountability*. *Revista de Finanças públicas e Direito fiscal*, 6(2), 49-70.

GAO - Grupo de Apoio Orçamental (2019). Ministério das Finanças, disponível em <https://mf.gov.cv/-/gao-faz-avalia%C3%A7%C3%A3o-muito-positiva-da-performance-de-cabo-verde>. Acedido em 01 de julho de 2019.

Lima, L. H. (2011). *Controle Externo: Teoria, Jurisprudência e Mais de 500 questões* (4ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.

Peters, B.G. (2014). Accountability in Public Administration. In *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Editado por Mark Bovens, Robert E. Goodin, Thomas Schillemans, Cap.13, 211-225. London: Oxford University Press.

Rocha, A.C. (2011). Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(2), 82-97.

Painel Governação Pública e Reforma Administrativa

Título: O Desafio do Centro de Governo Brasileiro na Instituição de uma Política de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas

Autor(es): Patrícia Alvares de Azevedo Oliveira

Palavras-chave: Centro de Governo; Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas; Governança de Políticas Públicas; Sistemas de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas; CMAP

Resumo

Em abril de 2016, um arranjo institucional inovador, formado por órgãos de quatro ministérios centrais se propunha a ser uma espécie de câmara de compensação das principais demandas dos ministérios setoriais do governo brasileiro, então sob a presidência de Dilma Rousseff. O Comitê de Monitoramento e Avaliação das Políticas Públicas (CMAP), instituído em abril de 2016, tinha como objetivos “aperfeiçoar políticas públicas, programas e ações do Poder Executivo federal e aprimorar a alocação de recursos e melhorar a qualidade do gasto público”. Constituído por autoridades de nível estratégico, tendo como membros oito Secretários de Estado, coordenado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, o CMAP foi uma das respostas do Estado brasileiro às crises fiscal e de confiança que pressionavam o governo federal, comandado pelo Partido dos Trabalhadores (PT) desde o ano de 2003. Este artigo tem como objetivo analisar a implementação do CMAP no período de 2016 a 2017, sob o aporte teórico de Capano, Howlett e Hamesh (2015), que propõe uma nova forma de pensar governança em políticas públicas; bem como de Bouckaert, Peters e Verhoest (2010) sobre princípios de coordenação e de Margetts & Hood (2016) e Vedung (1998) sobre instrumentos de políticas. Pretendeu-se, por meio do estudo da dinâmica da governança do arranjo do CMAP, da sua natureza estratégica e da sua capacidade, avaliar os impactos da sua atuação nas políticas avaliadas pelo Comitê. As características do objeto e as perguntas de pesquisa nos levaram à opção pela abordagem qualitativa, baseada na análise de entrevistas e de documentos formais (propostas legislativas, decretos, portarias, etc) e informais (apresentações, e-mails, etc) produzidos ao longo do período de funcionamento do CMAP. Foram entrevistados dezenove servidores públicos que atuaram nas duas fases do CMAP (antes e depois do impeachment de Dilma Rousseff) e analisados documentos disponibilizados pelo coordenador da segunda fase do CMAP, dentre eles: atas informais das reuniões, apresentações de slides elaboradas pelos ministérios centrais e setoriais, agenda das reuniões e minutas dos normativos que seriam posteriormente aprovados como resultado da atuação do CMAP. A seleção de entrevistados seguiu duas estratégias. Para participantes da primeira fase, foi utilizada a seleção não randômica - *sampling for range* – onde o analista identifica subcategorias do grupo sob estudo e assegura a entrevista de um certo número de pessoas de cada categoria. (WEISS, 1994 apud SMALL, 2009). Dentre os onze servidores entrevistados nessa etapa, constou o ex-Ministro do Planejamento, Valdir Simão, que coordenou a primeira fase do CMAP. A triangulação das fontes de dados (atores) mostrou-se bastante efetiva e a análise das entrevistas permitiu identificar que, apesar do momento político conturbado, as expectativas sobre o arranjo eram muito boas e o foco principal dos participantes era utilizar as avaliações para aprimorar as políticas públicas. Para a segunda fase do CMAP, considerando que a estratégia de atuação do Comitê tinha sido

alterada, com a preponderância do núcleo técnico em detrimento do estratégico, a seleção dos entrevistados seguiu uma outra lógica, utilizando-se a técnica do *snow-ball sampling* – onde os entrevistados recomendam outros entrevistados (WEISS, 1994 apud SMALL, 2009). A entrevista inicial foi realizada com o responsável pela coordenação das atividades do CMAP e, na sequência, com os participantes das reuniões, conforme indicação do entrevistado anterior. Oito servidores foram entrevistados nesse modelo, que incluiu agentes dos quatro ministérios centrais e também dos setoriais. A análise da dinâmica da governança do arranjo permitiu identificar a mudança dos atores - do nível estratégico ainda no governo Dilma Rousseff para o nível técnico no governo de Michel Temer-, das prioridades – da avaliação de políticas para a redução de gastos -, e os instrumentos de políticas utilizados nas duas fases. Dos dezoito programas que constavam na pauta de avaliação do CMAP, apenas sete tiveram propostas de alteração no âmbito do Comitê, quer seja de desenho, quer seja de implementação. Das sete revisões propostas, seis atendiam à necessidade de redução de gasto. A oitava tinha como objetivo principal refinar os controles sobre os potenciais beneficiários do Programa Nacional de Incentivo à Cultura, já que a política havia sido inserida na pauta do Comitê por conta de escândalo de corrupção divulgado na Imprensa em 2016, denominado *Operação Boca Livre*. Ainda que o CMAP tenha perdido força no ano de 2018, em 2019 a temática da avaliação de políticas públicas tornou a ganhar relevância no governo federal, fortemente influenciada pela elite da burocracia instalada no Centro de Governo. Um Sistema de monitoramento e avaliação vem sendo desenhado no país, com a definição de estruturas de governança desde o nível estratégico no Centro de Governo até o nível operacional, nos ministérios setoriais responsáveis por implementar as políticas públicas. A institucionalização tem seguido um modelo prescritivo, fortemente influenciada pelos órgãos de controle brasileiros, desconsiderando as diferentes estruturas dos ministérios setoriais, seu corpo técnico, seu orçamento e os stakeholders envolvidos na política a ser avaliada. A experiência do CMAP demonstra que determinados princípios de coordenação e instrumentos de políticas podem ser mais ou menos efetivos, a depender desses fatores. Nesse sentido, o desafio de fazer com que esse Sistema contribua para a maior efetividade das políticas públicas, especialmente daquelas prioritárias para o governo, passa, no nosso entendimento, pela compreensão dos fatores que influenciam a governança do arranjo institucional que dará suporte a esse Sistema e pela escolha dos princípios e instrumentos mais adequados a serem utilizados na sua relação com os ministérios gestores de cada política.

Painel Governação Pública e Reforma Administrativa

Título: A Comissão Municipal de Acesso à Informação da Prefeitura Municipal de São Paulo e suas Decisões frente ao Interesse Cidadão por Transparência Pública

Autor(es): Thomaz Anderson Barbosa da Silva & Marco Antonio Carvalho Teixeira

Palavras-chave: Transparência Pública; Dados Abertos; Gestão da Informação; Governança; Controles Democráticos

Resumo

Desde a promulgação da Lei de Acesso à Informação - LAI no Brasil, no ano de 2011, o governo federal, os estados e os municípios brasileiros ficaram obrigados a regulamentarem procedimentos próprios para possibilitarem o acesso público às informações governamentais, tendo como diretriz a disponibilização dos dados governamentais em formato aberto e acessível por máquinas. No município de São Paulo, no final de 2012, a regulamentação da LAI criou a Comissão Municipal de Acesso à Informação – CMAI, composta por oito membros do alto escalão do governo, cuja principal atribuição é o julgamento em última instância administrativa dos recursos dos pedidos de acesso à informação pública direcionados ao município de São Paulo. Com a intenção de avaliar a permeabilidade da alta cúpula do governo local às demandas dos cidadãos em relação à transparência pública, este artigo analisa como a comissão vem se comportando no julgamento dos pedidos de acesso à informação, tendo como base as decisões proferidas nas cinquenta primeiras reuniões mensais ordinárias da CMAI (de agosto de 2014 até maio de 2019).

O artigo parte da premissa de que a transparência pública é fundamental para diminuir as assimetrias informacionais entre Estado e Sociedade, além de possibilitar maior responsividade dos agentes públicos aos anseios coletivos, uma vez que a disponibilização ativa dos dados governamentais possibilita melhores controles democráticos sobre as gestões públicas (ANGÉLICO; TEIXEIRA, 2012; BOBBIO, 1986; FILGUEIRAS, 2011; LOUREIRO; TEIXEIRA; PRADO, 2008). Também parte do pressuposto de que o insulamento burocrático (BRESSER-PEREIRA, 1997; NUNES, 1984) deve ser contraposto por mecanismos mais efetivos de governança democrático (CAVALCANTE; LOTTA; OLIVEIRA, 2018).

Analisamos o julgamento de um total de 442 pedidos, a partir da leitura das atas de 50 reuniões ordinárias e duas reuniões extraordinárias da CMAI ocorridas entre agosto de 2014 e maio de 2019. As atas das reuniões foram baixadas e o conteúdo de cada uma das decisões foi transcrito para uma planilha eletrônica, conforme o número do pedido de acesso à informação. Posteriormente, o material foi analisado por meio de software de análise qualitativa (Atlas.ti). As decisões foram categorizadas pelos assuntos dos pedidos de acesso à informação e analisadas conforme as decisões da comissão. Buscamos verificar a pertinência dos recursos indeferidos pela comissão, como também se os recursos deferidos recomendavam aos órgãos a disponibilização ativa da informação solicitada quando o assunto se referia a dados de interesse público.

De uma forma geral, percebemos que a comissão cumpre importante papel em relação ao aprimoramento da transparência pública municipal, uma vez que é um fórum que reúne importantes atores governamentais em torno do assunto. Não obstante, vimos que parte das decisões são tomadas sem maior esforço dos seus membros para buscar resolver, junto aos

órgãos municipais, as questões técnicas que vêm impossibilitando a disponibilização de determinados dados públicos. Em relação à abertura de dados públicos, enxergamos que há uma lacuna ainda não preenchida pela comissão em relação ao seu potencial de estimular uma maior disponibilização de bases de dados públicas em formato aberto. Nas decisões deferidas pela comissão, há uma tendência em tratar os recursos de forma mais individualizada, atendendo às demandas do solicitante da informação, ao invés de solicitar aos órgãos a disponibilização ativa das bases de dados públicas.

A partir dos resultados encontrados, concluímos que a CMAI é um órgão importante dentro da estrutura pública municipal pois sinaliza para a alta cúpula do governo quais são as principais problemáticas em torno da gestão da informação pública e as limitações do poder público em relação ao atendimento às demandas de acesso à informação. Contudo, seu potencial não vem sendo aproveitado pelos seus membros para estruturar linhas de ação efetivas, que possibilitem o aprimoramento da transparência pública a partir da disponibilização ativa das bases de dados municipais. Além disso, apesar de o órgão disponibilizar as atas de suas reuniões para o público, as reuniões da CMAI são restritas, sendo que não há nenhum representante da sociedade civil em sua composição. O insulamento burocrático da comissão diminui sua efetividade e aumenta o grau de discricionariedade das suas decisões colegiadas. Diante dessas constatações, sugerimos modificações na composição da comissão, de forma a incluir representantes da sociedade civil, do Tribunal de Contas e do Poder Legislativo na lista de membros com direito à deliberação em suas decisões, assim como a disponibilização ativa dos áudios de suas reuniões, de forma que as discussões realizadas possam ser integralmente acompanhadas por toda a população interessada.

Painel Governação Pública e Reforma Administrativa

Título: Ensaio sobre a Reestruturação do Sistema de Tributação Indireta

Vantagens e Desvantagens da Adoção de um Modelo de Taxa Única em Portugal

Autor(es): João Ricardo Catarino & Ricardo Moraes e Soares

Palavras-chave: Taxa única de IVA; União Europeia; Imposto sobre o valor acrescentado; Impostos sobre o consumo; Equidade fiscal

Resumo

O sistema comum de IVA adotado por todos os estados-membros da União Europeia, incluindo Portugal, compreende várias taxas (alíquotas) que tributam de forma diferenciada os bens e serviços sujeitos a este imposto. Do ponto de vista estritamente técnico, de controlo e de gestão, seria preferível a adoção de uma única taxa de imposto. Nesta pesquisa analisam-se as vantagens e os inconvenientes da adoção de uma taxa/alíquota única de IVA em Portugal. Em pesquisa anterior analisamos os efeitos sobre a receita de um regime diferenciado e plural de taxas de imposto, por confronto com um possível regime de taxa única em vista a verificar qual deles seria mais eficiente do ponto de vista da arrecadação, num período compreendido entre 1996 e 2013, inclusive. Nesta pesquisa, realizamos um estudo idêntico, utilizando um período compreendido entre o ano de 2000 e o ano de 2017, inclusive, para verificar se os resultados empíricos, evidenciados no estudo anterior de mantêm. Concluímos que tais percepções ainda se mantêm, isto é, parece ser preferível um sistema de imposto geral sobre o consumo de taxa única, do ponto de vista da obtenção da receita. As conclusões desta pesquisa são válidas não só para todos os estados-membros da União Europeia, mas também para todos os países que adotam o IVA ou impostos gerais sobre transações.

Painel Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Título: Análise de *Clusters*: Fatores que Contribuem para a Permanência ou Saída do Entrincheiramento na Carreira

Autor(es): Lucília Cardoso, Miguel Pereira Lopes & Sónia Gonçalves

Palavras-chave: *Clusters*; Entrincheiramento na carreira; Satisfação com a carreira; Comprometimento

Resumo

O atual cenário de mudança, nem sempre permite a imobilização na mesma carreira ou organização e a necessidade de mudança, obriga a uma maior adaptação. Contudo, uma possível alteração de carreira e o reajuste do percurso profissional é por vezes difícil, porque tal como as pessoas, nem todas as carreiras são adaptáveis (Lipshits-Braziler, Gati & Tatar, 2017). Quem não está satisfeito e não tem opção de mudança, fica preso e entrincheirado na carreira (Carson, Carson & Bedeian, 1995) o que pode ser prejudicial para o indivíduo e organização.

Novos modelos de negócio, alteraram o vínculo com o trabalho e com a organização, a 4ª revolução industrial, em que uma parte importante das profissões, está assente na digitização e automatização do trabalho, cria a necessidade de desenvolver carreiras mais ajustadas a esta nova realidade (Hirschi, 2018). A configuração do trabalho é hoje também diferente, desenvolve-se em organizações de caráter permanente ou temporário, o que cria diferentes efeitos na intenção de saída e na perspetiva de progressão de carreira (Nuhn & Wald, 2016) e no entrincheiramento na carreira. O entrincheiramento na carreira é a imobilização na carreira devido três fatores, a falta de alternativas, os investimentos efetuados na carreira que poderiam ser perdidos e os custos emocionais de ter de lidar com a mudança (Carson et al., 1995). Estar entrincheirado é positivo quando o indivíduo está consciente da imobilização na carreira, mas está satisfeito com o seu entrincheiramento e a sua evolução, o contrário se passa quando o indivíduo está insatisfeito e permanece, mas por obrigação (Carson, Carson, Philips & Roe, 1996). A satisfação com a carreira é extremamente importante para o entrincheiramento. Considerando a importância desta relação, Carson et al. (1996) desenvolveram uma matriz, onde relacionaram os dois constructos. Consoante o grau de entrincheiramento e de satisfação, alto ou baixo, foram obtidos, perfis de carreira, nomeados como: aprisionado, satisfeito imóvel, trocar de carreira e carreira voluntária. Cada perfil foi caracterizado em função de outras variáveis que identificaram a forma como os indivíduos estão entrincheirados e se o entrincheiramento é benéfico ou prejudicial. O comprometimento com a carreira e com a organização e a intenção de saída, em conjunto com algumas variáveis sociodemográficas, ajudaram a compreender o que contribui para permanecer ou mudar de carreira e o que dificulta a mudança. Analisar o efeito entre as diversas variáveis, é importante, porque permite identificar como interagem em conjunto e se incompatibilizam ou complementam.

As organizações influenciam a atitude do indivíduo perante a carreira. Melhores práticas ajudam a lidar com vários problemas, e.g., a sobrecarga de trabalho ou a adaptação a outras funções (Nuhn & Wald, 2016). Trabalhar, vai muito para além de suprir necessidades financeiras e permanecer por necessidade, numa carreira que não satisfaz, não é benéfico para o indivíduo, nem para a organização (Carson et al., 1995). A decisão de sair da organização, poderá também, ser uma perda para ambos os lados (Urbanaviciute, Lazauskaite-Zabielske, Elst, De Witte, 2018).

O objetivo proposto para este estudo, foi identificar que perfis de carreira existem atualmente e como são caracterizados, esta análise, teve por base as variáveis e os perfis de carreira definidos na matriz de Carson et al. (1996). A uma amostra de 386 sujeitos, foi efetuada uma análise de

clusters, utilizando variáveis estandardizadas. A análise de clusters, tem aumentado de popularidade no meio académico, por ser um método orientado para a análise da pessoa e não da variável, o que é enriquecedor para a gestão de recursos humanos. Esta técnica tem-se mostrado promissora, para aplicação em investigações nas ciências sociais e humanas (Verleysen & Weeren, 2016).

Através do método K-means e da combinação das variáveis, satisfação com a carreira e entrenchamento na carreira, foram obtidos 5 clusters. Analisando as suas características chave, verificamos que 4 dos clusters, correspondem aos perfis de carreira identificados por Carson et al. (1996). Existe, no entanto, um 5º cluster que não encaixa em nenhum perfil anteriormente definido e que é coerente com uma carreira transacional, porque nenhuma variável, tem um peso forte para incentivar ou bloquear a mudança. Os sujeitos parecem ter mais características de adaptação a um novo percurso profissional, dado que, não foram estabelecidas ligações fortes com a organização ou carreira, mas apesar disso os sujeitos estão satisfeitos. Em ambientes de trabalho mais temporários, existe uma maior probabilidade de desenvolver tipos transacionais de vinculação no local de trabalho, onde o comprometimento não é desenvolvido ou é muito baixo (Rossenberg, Klein, Asplund, Bentein, Breitsohl, Cohen, Cross, Rodrigues, Duflot, Kilroy, Ali, Rapti, Ruhle, Solinger, Swart, & Yalabik, 2018). É este tipo de desvinculação que se verifica no cluster transacional.

As mudanças ocorridas nas últimas décadas, nomeadamente a alteração das profissões (Hirschi, 2018) e de como o trabalho é desenvolvido (Nuhn & Wald, 2016), influenciam as decisões e a forma de estar perante a carreira. A análise dos 5 perfis de carreira obtidos e das características de cada um deles, permitiu apurar como atualmente, os indivíduos se posicionam em relação à carreira e identificar possíveis sinais de adaptação. A identificação dos diferentes perfis de carreira e dos fatores que contribuem, para influenciar a decisão de sair ou permanecer no mesmo percurso profissional é uma contribuição teórica, mas também prática. Até porque, é importante saber o que motiva o indivíduo, a iniciar o processo de procura de um novo projeto profissional, que culmine na sua saída da organização, principalmente se a saída for de quem tem uma atitude contributiva e uma boa performance (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel & Pierce, 2013). A associação de diversas variáveis e a análise de como funcionam em conjunto, permite uma visão integrada muito mais abrangente e essa é outra das contribuições.

No final do estudo serão discutidos os resultados e as implicações teóricas e práticas. Mas também, sumarizadas as principais conclusões, apontamos limitações e sugestões para estudos futuros.

Painel Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Título: Políticas de Recursos Humanos nos PALOP

Autor(es): Marta Santos & Joana Gonçalves

Palavras-chave: Organização; PALOP; Recursos Humanos; Políticas de Desenvolvimento

Resumo

Os grandes temas das áreas de organização e Gestão de Recursos Humanos nas empresas entre os PALOP, da nossa experiência, mostram haver pontos de aproximação e convergência de acordo com o grau de maturidade do mercado em que inserem.

O estágio de maturidade dos mercados empresariais dos PALOP, entre os quais incluímos Angola, Moçambique e Cabo Verde, estão claramente num crescente e, como tal apresentam-se como sendo mais relevantes as atividades de estruturação global das diferentes áreas das empresas. Esta estruturação de base traz consigo um conjunto de requisitos adicionais nomeadamente a análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento e remunerações e benefícios. As políticas apresentadas mostram maior importância pois são estruturantes para a veiculação de estratégias estrutural dos departamentos de Recursos humanos que cada vez mais procuram ter ferramentas de desenvolvimento dos seus colaboradores.

Por outro lado, entre os países de crescente maturidade o acesso ao talento e o tipo de talento presente no país apresenta algumas diferenças, nomeadamente entre as competências profissionais de comunicação verbal e escrita, domínio de línguas estrangeiras e competências comportamentais de liderança e gestão de outros.

Por oposição em mercados com estágio de desenvolvimento mais maduro as políticas de desenvolvimento devem ser analisadas sectorialmente, no entanto, de forma transversal, a retenção de colaboradores com competências chave e a digitalização (quer em termos de automatização de processos, quer garantindo que os colaboradores têm as competências necessárias para o acompanhamento da transformação digital) mostram-se como temas nas agendas dos diretores de recursos humanos. As áreas *core* de Recursos humanos mostram-se também relevantes sobretudo na otimização dos modelos já existentes.

No entanto, entre regiões nem tudo são diferenças existem temas prementes de forma transversal. O desenvolvimento de competências e o ter um capital humano mais habilitado para o atingir de objetivos patrocinando a competitividade mostra-se essencial para a composição de tecidos empresariais salutar e um requisito basilar para o singrar no mercado. Associado à aquisição de novos conhecimentos e formas de trabalhar as flutuações de recursos constitui um desafio que as empresas precisam de ultrapassar e como tal as políticas de retenção tomam um lugar primordial no desenho da estratégia de Recursos Humanos.

Painel Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Título: Autonomia da Tarefa dentro das Organizações: Um Estudo Comparativo Intergeracional

Autor(es): Silvana Regina Ampessan Marcon, João Ignacio Pires Lucas, Lília Aparecida Kanan, Magda Macedo Madalozzo & Fernanda Toniato Michelin

Palavras-chave: Autonomia; Desenho do Trabalho; Intergeracional

Resumo

A descrição dos trabalhos, das tarefas e dos papéis nas organizações, a maneira como são estruturados, promulgados e modificados bem como o impacto dessas estruturas, promulgações e modificações nos resultados individuais, de grupo e organizacionais é compreendido como desenho do trabalho. O desenho do trabalho compreende o estudo das características das tarefas, características sociais, características do conhecimento e condições do trabalho. Autonomia é uma das características da tarefa do desenho do trabalho, sendo considerada uma motivação intrínseca do sujeito. A autonomia é um dos aspectos considerados importantes para a qualidade de vida no trabalho e pode ser compreendida como a possibilidade de o indivíduo assumir responsabilidades, de exercer seu julgamento para resolver problemas e de tomar decisões com liberdade (Bendassolli e Borges-Andrade, 2011). O termo é definido como a possibilidade do indivíduo regular as suas tarefas conforme as suas necessidades e o seu ritmo. Van Horn e cols. (2004) definem a autonomia como à liberdade do trabalhador para tomar suas próprias decisões no trabalho. As organizações que garantem autonomia a seus funcionários têm níveis maiores de desempenho e menores índices de absenteísmo, sendo sujeitos mais satisfeitos e comprometidos com a função que exercem. Para Karasek (1979) os efeitos das demandas do ambiente de trabalho sobre a saúde do indivíduo podem variar de acordo com o nível de controle e de autonomia que o sujeito possui. O exercício da autonomia reflete o esforço do funcionário em ter os seus desejos acima da sua dominação. Com o objetivo de avaliar a perspectiva sobre a autonomia das tarefas de grupos de diferentes faixas etárias, o presente artigo apresenta dados de uma pesquisa com 1262 trabalhadores de sete organizações, dentre eles gestores e não gestores. A maioria dos participantes são funcionários públicos, contando também com uma porcentagem menor de trabalhadores do setor privado. Por meio da análise de dados feita a partir do instrumento *Work Design Questionnaire*, desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2006) e validado no Brasil por Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019), foi avaliado o item "autonomia" da subcategoria características da tarefa, composto por nove perguntas. A análise realizada foi comparativa, por meio do teste não paramétrico Kruskal-Wallis. As três amostras distintas foram: jovens (18-24 anos), adultos (25-59 anos) e idosos (60 anos ou mais), percebendo a perspectiva de cada um deles para a categoria relacionada a autonomia das tarefas dentro das organizações. Como resultado, rejeita-se a hipótese nula na distribuição de perspectivas sobre os nove itens da autonomia quando se calcula pelo agrupamento das três amostras. Há uma diferença significativa estatisticamente entre jovens e idosos, confirmando a hipótese de que há uma diferença intergeracional sobre o que é compreendido por autonomia entre idosos e jovens, sendo os idosos aqueles que mais se consideram autônomos dentro das organizações. Pressupõe-se que os jovens possuem uma visão mais crítica, defendendo o conceito de que a autonomia é ter a possibilidade de assumir responsabilidades, de exercer seu julgamento para

resolver problemas e de tomar decisões com liberdade. Parece ser possível afirmar que compreendem que seus desejos estão acima dos interesses das organizações, e não poder colocar em prática todos os seus objetivos, as suas necessidades, permite que entendam estar inseridos num processo de dominação. Ressalta-se a importância de que mais pesquisas sejam realizadas sobre o tema para que a hipótese seja confirmada.

Painel Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Título: Transforma Minas: Minas Gerais Revolucionaria na Seleção, Desenvolvimento e Desempenho de Lideranças para o Setor Público

Autor(es): Luciana Custódio, Kênnya Krepel Duarte, Fabiano Rodrigues Marx & Maria Aparecida Muniz Jorge

Palavras-chave: Gestão de Pessoas no Setor Público; Seleção de Pessoas no Setor Público; Mérito e Competência no Setor Público

Resumo

A administração pública no Brasil tem, nas últimas décadas, enveredado esforços para modernizar a política de gestão de pessoas neste setor.

Parte de uma mudança mais ampla que, já há algumas décadas, impele a administração pública a repensar continuamente suas políticas e suas práticas, a gestão de pessoas no serviço público se depara com o desafio reconstruir seus modelos e incutir a noção da busca por resultado.

Neste contexto, a meritocracia emerge como premissa para ganhos individuais, tangíveis e intangíveis, impondo a necessidade de estabelecimento de parâmetros objetivos para ingresso no setor público, avanço na carreira, remuneração, desenvolvimento e desempenho.

Um sistema de mérito, conforme Moraes (2006), “representa um conjunto de procedimentos que inclui avaliações objetivas com base em indicadores pré-selecionados e que leve a uma percepção individualizada ou coletiva de valor meritocrático, a qual propiciará condições para uma distribuição de benefícios préconcebidos” (MORAES, 2006, p. 62)¹.

Para o servidor, é uma forma de ampliar os níveis de satisfação e estimular a produtividade pela percepção da justiça inerente ao sistema de mérito.

Em Minas Gerais, há quase 15 anos, um processo contínuo de profissionalização da gestão pública tem sido estruturado a fim de atender a demandas emergentes não apenas deste setor, mas também demandas sociais cada vez mais diversas.

A gestão por competência já se faz presente na política de desenvolvimento do servidor público de Minas e na medição de desempenho do mesmo.

Com este histórico e buscando aprimorar as ferramentas já existentes, em março de 2019 foi lançado o Programa Transforma Minas. Tal Programa, inédito no setor público e, nestas proporções, no inédito no Brasil, busca aprimorar o processo de atração, pré-seleção, desenvolvimento e desempenho de lideranças para o setor público estadual com foco no mérito e competência.

A justificativa central é a de que “um governo efetivo e capaz de entregar serviços públicos de qualidade à população depende de profissionais de alto desempenho, motivados e capacitados para encarar os desafios técnicos, gerenciais e políticos, além de entregar resultados. Contratar as pessoas ideais, para os cargos disponíveis e no momento certo, é a melhor forma de otimizar o uso dos recursos públicos e atender ao cidadão com serviços públicos que apoiem e melhorem o seu dia a dia” (SEPLAG, 2019).

Estruturado para acontecer em ondas sucessivas, o Transforma Minas encerra sua primeira etapa com resultados expressivos. Mais de 1.400.00 acessos ao site, mais de 6.000 inscritos em todos os processos seletivos, mais de 3.900 currículos analisados, mais de 912 entrevistas por competência realizadas.

¹ MORAES, G.C. de. REVISTA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA. Brasília: Abin, v. 2, n. 3, set. 2006.

O objetivo macro do Programa é reforçar as ações de gestão de pessoas assentadas no mérito e na competência oportunizando não apenas ao servidor mas a todo e qualquer cidadão participar dos processos de seleção de lideranças para o setor público estadual.

Ainda que restrições no perfil dos candidatos sejam colocadas, elas se justificam em função de posições que requerem um conhecimento técnico mais específico. O que se espera no médio e longo prazo, é internalizar a cultura da meritocracia e os rigorosos parâmetros de uma gestão de pessoas com foco nas competências de cada gestor público.

Até o presente momento, 138 posições de liderança já foram lançadas, e 118 selecionados já estão ocupando seus postos de trabalho. Destas, 16 são posições consideradas estratégicas para o governo. Para todos os processos, houve, pelo menos, realização de análise de currículo dos candidatos e de suas motivações para o cargo, entrevista por competência, teste de aderência e entrevista final. Para os cargos de alto escalão, houve ainda entrevista com especialista da área pretendida.

Importante salientar que o Programa Transforma Minas é fruto de um acordo de cooperação técnica entre o governo estadual e quatro organizações do terceiro setor unidas na Aliança. Não há repasse de recursos financeiros.

Para os processos seletivos, num momento inicial, uma outra organização foi contratada pela Aliança para realizar esta etapa do processo em parceria com servidores capacitados pela referida organização e que se voluntariaram para participar do processo. Foram ao todo, 146 voluntários, todos servidores do estado.

Para os selecionados e já ocupantes dos cargos, uma nova etapa se inicia: o desenvolvimento das competências apontadas como deficitárias no processo seletivo e um acompanhamento individualizado do desempenho de cada nova liderança. Para esta fase, a Escola de Governo será a parceira responsável pela realização.

Todo o processo, em suas diferentes fases é coordenado pela equipe da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG MG).

Ainda em 2019 o governo do estado de Minas Gerais pretende lançar por meio do Transforma Minas mais 100 novas vagas. Em paralelo, a organização responsável pela condução das etapas de atração e seleção, irá capacitar um conjunto de servidores para apreensão da metodologia utilizada no Programa. Será um momento de transferência dos saberes desenvolvidos e acumulados no que se refere a atração e seleção de lideranças para o setor público.

Assim, espera-se que a lógica seja apreendida e possa ser replicada em processos futuros dando perenidade ao Programa que poderá evoluir para outros postos de trabalho, não necessariamente lideranças, num esforço de valorizar os servidores e aproveitá-los em funções mais alinhadas com o perfil de cada um.

Embora o Programa tenha dado, até o presente momento, frutos relevantes e positivos no que se refere a adesão dos candidatos e dos órgãos e entidades demandantes, qualidade dos processos desenvolvidos até aqui, muitos desafios ainda são enfrentados sobretudo ao entendimento dos candidatos de que os processos seletivos instaurados por meio do Transforma Minas não configuram concurso público e não são, portanto, regidos pelas mesmas normas. Há ainda o ineditismo da parceria com entidades do terceiro setor que gera necessidade de uma compreensão mútua das diferentes culturas organizacionais e a necessidade de alinhamento de conduta nas ações, agendas e prazos.

Painel Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Título: Gestão de Recursos Humanos em Portugal: A visão de Profissionais e as Tendências da Investigação

Autor(es): Sónia P. Gonçalves & José Neves

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Investigação em Portugal; Resultados e Tendências

Resumo

Ao longo dos séculos XX e XXI, o tema da Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem evoluído, quer do ponto de vista teórico, quer da aplicação. Partindo dos resultados da investigação científica em GRH realizada em Portugal, este trabalho procura contribuir para a definição e evolução do conceito de GRH e para o levantamento das tendências de investigação que a temática vem assumindo em Portugal. Uma análise de conteúdo aos temas dos eventos anuais de reflexão promovidos pelo organismo que agrega profissionais de GRH, e que tiveram lugar nos últimos 51 anos, possibilita identificar períodos evolutivos demarcados pelo tempo cronológico, pela função dominante solicitada àquela função, pela ênfase de dimensões da prática e pelos perfis profissionais e académicos mais solicitados para o desempenho da função. Uma análise quantitativa da produção científica portuguesa com base nos títulos de trabalhos de mestrado e de doutoramento produzidas nos 34 últimos revelou a incidência temática e a concentração temporal da produção científica. Os 1273 trabalhos utilizados para análise são maioritariamente dissertações de mestrado, tendo-se assistido a um crescimento exponencial do número de trabalhos a partir de 2009, privilegiando os temas da gestão estratégica de recursos humanos, da manutenção de recursos humanos e da formação e desenvolvimento. No plano da aplicação, mais especificamente relacionado com a formação e desenvolvimento dos recursos humanos em Portugal, um *survey* recentemente aplicado pela APG junto dos seus associados, possibilita efectuar o levantamento das áreas de formação para o futuro, maioritariamente relacionadas com competências comportamentais, interpessoais e técnicas necessárias às actividades de GRH. O trabalho termina com uma discussão dos resultados encontrados e a sua articulação com os resultados de idênticos estudos internacionais, bem como com uma discussão sobre o grau de proximidade entre interesses práticos e motivações dos investigadores.

Painel Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Título: Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenção de *Turnover*: Mediação do Ajustamento Organizacional e do Bem-Estar

Autor(es): Sónia P. Gonçalves, Manuela Faia Correia & Maria João Velez

Palavras-chave: Práticas de Recursos Humanos; Ajustamento Organizacional Percebido; Bem-Estar; *Turnover*; Mediação Múltipla Serial

Resumo

Uma das preocupações centrais da literatura de gestão de recursos humanos tem sido o impacto no desempenho das organizações e dos indivíduos. Tem-se procurado compreender os processos através dos quais estas relações ocorrem. Cada vez mais as respostas atitudinais e comportamentais dos trabalhadores aparecem como potenciais explicações. Todavia, o conhecimento e sistematização dos mecanismos que intervêm nestas relações são escassos e difusos. É neste contexto que surge o presente estudo hipotetizando que a relação entre as práticas de recursos humanos percebidas e a intenção de turnover ocorre através de um processo de mediação do ajustamento organizacional percebido e do bem-estar. Neste sentido, a perceção de práticas de elevado desempenho conduz a um maior ajustamento organizacional percebido, por sua vez, a maior bem-estar e como consequência a menor intenção de turnover.

O modelo proposto foi testado recorrendo a uma amostra constituída por 242 polícias de uma força de segurança portuguesa, sendo 95.6% do sexo masculino e 4.4 do sexo feminino. As idades dos participantes variam entre 30 e 59 anos, sendo a idade média dos participantes de 43.77 (D.P.=6.69). Relativamente ao nível de escolaridade, 8.3% completou o 1º ciclo do ensino básico, 11.5% completou o 2º ciclo do ensino básico, 20.3% completou o 3º ciclo do ensino básico, 58.1% referiu ter concluído o ensino secundário e 1.8% concluiu o bacharelado ou licenciatura.

Para testar o modelo de mediação múltipla serial, foi utilizada a metodologia de bootstrapping de Hayes (2013) e a sua macro PROCESS para SPSS, seleccionando o modelo 6, tendo sido adotado o nível de significância de .05. Assim, e tal como proposto, a relação entre as práticas de recursos humanos e turnover através do ajustamento organizacional percebido é significativa ($B = -.099$; 95% CI $[-.255; -.014]$). Do mesmo modo, a relação entre as práticas de recursos humanos e turnover através do bem-estar é também significativa ($B = -.033$; 95% CI $[-.092; -.007]$). Finalmente, a relação entre as práticas de recursos humanos e turnover usando como primeiro mediador o ajustamento organizacional percebido e como segundo mediador o bem-estar é também significativa ($B = -.033$; 95% CI $[-.092; -.077]$), confirmando-se as hipóteses formuladas.

Painel Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Título: O Impacto da Liderança Autêntica e do *Engagement* na Intenção de *Turnover* – Grupo Savoy

Autor(es): Sandrina Encarnação Leal

Palavras-chave: Intenção de *Turnover*; Liderança Autêntica; *Engagement*; Indústria Hoteleira; Grupo Savoy

Resumo

Introdução

A importância que o Turismo e, consequentemente a indústria do alojamento têm para o nosso país é inegável e, numa altura tão frágil em termos económicos, obriga as organizações a repensarem as suas estratégias para dar resposta aos desafios da atualidade.

Em Portugal, segundo informação do Instituto Nacional de Estatística (2017), o número de estabelecimentos hoteleiros tem vindo a aumentar nos últimos anos, o que revela que esta subida acompanha o aumento da atividade turística no país.

Um dos desafios permanentes da Indústria Hoteleira é proporcionar níveis consistentes de qualidade de serviço, sendo esta profundamente afetada pela Intenção de *Turnover* dos colaboradores.

O presente estudo tem utilidade potencial para vários *stakeholders*, nomeadamente administradores, gestores e colaboradores da Indústria Hoteleira e para a academia.

Este artigo tem como objetivo compreender a realidade do Grupo Savoy em relação à forma como os líderes autênticos e o sentimento de *Engagement* dos colaboradores podem reduzir a Intenção de *Turnover*.

Referencial Teórico

A Intenção de *Turnover* dos colaboradores é considerada desfavorável e onerosa para a organização (Kim Fernandez, 2017), sendo um forte preditor do *Turnover*, apesar de os motivos que levam um indivíduo a querer sair poderem ser variados, mas nem sempre uma elevada Intenção de *Turnover* leva à saída dos colaboradores (Ma & Trigo, 2008; Nicholas et al., 2016). A saída dos colaboradores da organização traz para a mesma vários problemas, uma vez que são geralmente aqueles que apresentam maiores competências e maior talento que a abandonam. Posto isto, a saída destes colaboradores provoca uma perda enorme de investimento em aprendizagem e um gasto maior para a organização no recrutamento e seleção de novos membros (Rehman, 2012). Ainda assim, o novo colaborador pode não adquirir os conhecimentos e aprendizagens, pelo que o desempenho será menor do que aquele que era esperado (Rego & Cunha, 2008).

Uma vez que a intenção do colaborador permanecer na organização é diretamente influenciada pela relação com o seu supervisor (Cowden, Cummings, & Profetto-Mcgrath, 2011), a liderança poderá fornecer um método eficaz para reter colaboradores-chave através do desenvolvimento de confiança e relações autênticas no grupo de trabalho.

Incorporada na Psicologia Positiva do século XXI, a Liderança Autêntica baseia-se em comportamentos organizacionais positivos (*Positive Organizational Behavior*) e em teorias de identidade com o intuito de descrever os processos pelos quais os líderes autênticos exercem a

sua influência sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores/seguidores (Gardner & Schermerhorn, 2004). Assim, a Liderança Autêntica trata-se de uma teoria normativa que “propõe como deve ser e agir o líder”, de acordo com princípios positivos (Esper & Cunha, 2015). Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May (2004) defendem que quanto mais os indivíduos permanecem fiéis aos seus valores fundamentais, identidades, preferências e emoções, mais autênticas se tornam as suas ações. Desta forma, a autenticidade é reconhecida como um processo de desenvolvimento que promove a autoconsciência, a precisão e as percepções dos indivíduos, permitindo assim o alinhamento dos seus comportamentos com os seus valores intrínsecos (Harvey, Martinko, & Gardner, 2006).

Schaufeli, Salanova, Romá e Bakker (2002) consideram o *Engagement* como um estado mental positivo relacionado com o trabalho. Este é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Schaufeli e Bakker (2004) defendem que o *Engagement* é o aspeto central do processo motivacional dos colaboradores, uma vez que geralmente, os colaboradores têm dificuldades em se separar do seu trabalho. Schaufeli e Bakker (2004) atestam que os colaboradores com *Engagement* mais elevado detêm uma maior probabilidade de sentir uma ligação com a organização e ainda uma menor Intenção de *Turnover*.

Metodologia

Na presente investigação utiliza-se uma metodologia quantitativa baseada num inquérito por questionário. Este incorpora três escalas comprovadamente robustas, validadas e confiáveis em cada uma das áreas bibliográficas: Liderança Autêntica, *Engagement* e Intenção de *Turnover*.

A amostra recolhida é composta por 135 colaboradores do Grupo Savoy de diversas áreas funcionais, nomeadamente Administrativa, Eventos, *F&B*, Golfe, *Housekeeping*, *Management*, *Marketing*, Receção, Comercial, Relações Públicas, Manutenção, Estacionamento, SPA e Nadador Salvador). Os dados foram analisados recorrendo às técnicas de Estatística Descritiva e Inferência Estatística, mais propriamente à Análise de Regressão Linear.

Resultados

Os resultados mostram que a Liderança Autêntica e o *Engagement* têm um efeito negativo e significativo na Intenção de *Turnover* nos colaboradores do Grupo Savoy.

Conclusão

Espera-se que a realização deste estudo venha futuramente a contribuir para a redução da Intenção de *Turnover* dos colaboradores da Indústria Hoteleira em Portugal e no Grupo Savoy em particular.

Painel Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Título: Gestão Estratégica de Gestão de Pessoas: Integrando Competências, Desenvolvimento e Desempenho – Experiência da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB)

Autor(es): Mara Lucia Monteiro Vieira

Palavras-chave: Estratégia; Competências; Desenvolvimento; Capacitação; Liderança; Desempenho

Resumo

Uma das tendências evolutivas na gestão de pessoas no século XXI, marcado pela era do conhecimento e da informação, é a busca do alinhamento entre o desenvolvimento das competências do capital humano e a estratégia da organização, em outras palavras, do desempenho institucional e individual. As práticas de gestão de pessoas devem, desta forma, auxiliar as pessoas da organização a obterem uma compreensão mais efetiva do valor público que cada um entrega a sociedade, para que as ações individuais sejam orientadas para o desenvolvimento organizacional. Esta tendência tem resultado na gestão de pessoas mais estratégica, que não se preocupa apenas com a realização de funções tradicionais do Departamento de Recursos Humanos, mas que cada vez mais se preocupa com o desenvolvimento do capital humano. Esta evolução se expressa no alinhamento vertical com a estratégia da instituição, e horizontal, representada pela integração entre as diversas práticas de gestão de pessoas adotadas, de forma a contribuir para a redução de lacunas de competências eventualmente identificadas. Como elo integrador da gestão estratégica de pessoas estão as competências, ou as capacidades/comportamentos individuais esperados pelas pessoas que atuam na instituição, as quais devem resultar em entregas ou resultados do trabalho realizado que estejam alinhadas com os propósitos institucionais.

No âmbito da administração pública federal no Brasil, o modelo de gestão por competências passa a ser instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a partir da edição do Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006. O modelo de gestão por competências foi introduzido na Receita Federal do Brasil (RFB) desde 2011. No modelo da RFB as competências são descritas como referencial de desempenho e são categorizadas como institucionais e individuais. Por sua vez, as competências individuais são classificadas em: gerenciais, fundamentais (comportamentais e transversais) e específicas (competências técnicas vinculadas aos processos de trabalho). O alinhamento com a estratégia institucional ocorre com a utilização do Mapa Estratégico e da Cadeia de Valor como insumos fundamentais na identificação das competências. As competências individuais são avaliadas periodicamente por meio do processo de diagnóstico de competências, totalmente automatizado, onde os servidores devem manifestar, em função do papel exercido e processo de trabalho em que atuam, o nível de domínio nas competências necessárias ao seu desenvolvimento individual. Esta avaliação é realizada também pela chefia imediata e o resultado obtido, o qual pondera a auto-avaliação e avaliação da chefia, permite a identificação das lacunas de competências em diversos níveis: individual, por processo de trabalho, por setor funcional e por nível organizacional (central, regional e local).

Os resultados obtidos no diagnóstico de competências, por sua vez, são o principal subsídio para a etapa de diagnóstico de necessidades de capacitação. O Programa de Educação

Corporativa (Proeduc), que representa o plano anual de capacitação das diversas unidades administrativas da RFB, está baseado no modelo de competências e tem como principal foco a redução das principais lacunas identificadas.

Dentro do contexto evolutivo da gestão de pessoas, ganha também relevância o alinhamento entre desempenho individual e institucional. Para tanto é preciso destacar a relação direta entre o desempenho e o desenvolvimento de competências. Assim a identificação de competências humanas necessárias ao sucesso da organização permite uma melhor orientação do trabalho do servidor, de forma que seu desempenho contribua mais objetivamente para os resultados organizacionais.

A visão mais avançada da gestão de desempenho extrapola a concepção de uma etapa isolada de avaliação de desempenho, evoluindo para um modelo onde são executadas atividades sucessivas e interconectadas. Desta forma trata-se de um ciclo virtuoso que se inicia pelo planejamento, inserindo o trabalho de cada indivíduo no contexto institucional, onde o objetivo final é o desenvolvimento e crescimento contínuo.

Neste contexto, a gestão de desempenho no âmbito do setor público, numa abordagem sistêmica, deveria se expressar por meio de atividades integradas que visam o aprimoramento do desempenho e qualificação profissional dos que prestam serviços públicos, de forma a contribuir para a geração de valor público ou o pleno atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade. Estas atividades integradas, de forma cíclica, são iniciadas com planejamento do desempenho individual esperado, por meio de diálogo entre chefia e servidor e de forma alinhada com o planejamento institucional. A implementação deste processo exige o preparo adequado de chefias e funcionários públicos envolvidos, pois envolve mudança de paradigmas e de modelos mais burocráticos e rígidos que predominam na gestão pública. O chefe deve passar a exercer um espaço efetivo de liderança, onde mais que um transmissor de ordens de comando e controle, passa a ser corresponsável pelo desenvolvimento de sua equipe.

No caso da experiência da RFB, a existência prévia de um modelo de gestão por competências, onde todas as competências estão sistematizadas e vinculam todas as iniciativas de capacitação, permitiram a automatização e integração entre competências, capacitação e desempenho. Consolidando todos os elementos do modelo de gestão de desempenho, foi concebido o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), cuja implementação foi realizada inicialmente numa experiência protótipo (2017/2018) e posteriormente foi implementado para uma parcela de servidores da Carreira Tributária e Aduaneira em fase de evolução funcional, no primeiro semestre de 2019. No instrumento PDI são pacturados entre servidores e chefias imediatas metas e compromissos de desempenho, ações e competências a serem desenvolvidas e as condições necessárias a serem oferecidas ao servidor. Este acordo de desempenho pressupõe um processo permanente de diálogo e *feedback*, já que o plano individual deve ser dinâmico e responder às transformações no ambiente de trabalho. O PDI tem como elementos todas as etapas do ciclo virtuoso de gestão do desempenho: planejamento, acompanhamento, avaliação e proposição de ações de desenvolvimento. Estes elementos integrados permitem que a gestão de pessoas atue de maneira mais estratégica e flexível, com respostas mais eficazes às transformações no ambiente e nas relações de trabalho trazidas pelo mundo digital do século XXI. A gestão adequada das lacunas de competências com vista ao desenvolvimento e melhor desempenho profissional, contribuem para uma gestão de pessoas onde os processos e procedimentos guardam maior coerência entre si e também contribuem mais efetivamente para o cumprimento da missão institucional.

Painel Saúde e Bem-Estar

Título: Estudo de Caso: VIDANEEL, o Programa de Qualidade de Vida da Agência Nacional de Energia Elétrica (Brasil)

Autor(es): Alex Cavalcante Alves, Grazielle Teixeira Moura da Silva & Joseanne Carla de Aguiar Santos

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Plano de Ação; VIDANEEL; ANEEL

Resumo

Introdução:

O Programa de Qualidade de Vida da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL foi instituído em 2010, passando por algumas reformulações e sendo atualmente denominado VIDANEEL. O Programa tem o objetivo de elevar o bem-estar dos indivíduos e o índice de satisfação de cada um com o trabalho e com a instituição, para atingir o objetivo final de se obter trabalhadores motivados, comprometidos e com alta produtividade. Dessa maneira, o foco do programa são as pessoas, seus sentimentos e perspectivas em relação ao trabalho que desenvolvem, ao reconhecimento institucional e coletivo, às possibilidades de crescimento profissional e o respeito às características individuais.

Referencial Teórico:

Qualidade de vida no trabalho é um termo que tem sido utilizado para expressar a ampla experiência que a pessoa vivencia em relação ao trabalho. Contudo, um único conceito ou uma só definição podem não exprimir a subjetividade contida no significado de QVT, que, além de contemplar os aspectos inerentes à organização, é indissociável dos fatores que compõem a qualidade de vida como um todo².

Embora historicamente a QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança do trabalho, seu conceito passou na atualidade a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos relacionados a outros fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social³.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT utilizado para formulação do VIDANEEL engloba aspectos de Qualidade de Vida, por exemplo, sentir bem-estar, somados aos aspectos relativos ao trabalho e ao ambiente organizacional. QVT é, principalmente, aquilo que o trabalhador percebe em seu ambiente de trabalho, no que diz respeito à sua produtividade, à sua saúde e ao seu bem-estar. QVT é um fenômeno que tem origem, fundamentalmente, nas percepções que o ser humano constrói com base nas suas experiências/vivências oriundas do contexto de trabalho⁴.

² GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. *Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho*. Curitiba: InterSaberes, 2017.

³ LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho (QVT): conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.

⁴ FERREIRA, M. C.; FERREIRA, R. R.; LIMA, I. M.; FIGUEIRA, T. G.; MORGANTTI, P. A. O (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): Diagnóstico, Política e Programa*. Brasília: Paralelo 15, 2017.

Metodologia:

O VIDANEEL está estruturado em três dimensões de bem-estar, quais sejam: bem-estar profissional; bem-estar físico e emocional; e bem-estar comunitário, filosófico e socioambiental. Para dar aplicabilidade ao Programa e aos conceitos formulados nas dimensões propostas, a cada quatro anos é elaborado Plano de Ação, contendo as iniciativas a serem executadas, em consonância com o Planejamento Estratégico da Agência, também quadrienal, e com o Orçamento previsto para o período.

O Plano de Ação vigente compreende o período de 2018 a 2021 e foi construído a partir de uma investigação com base no “olhar” dos trabalhadores, utilizando como estratégia a elaboração de Relatório sobre as ações implementadas no Plano anterior e a realização de consulta interna aos colaboradores da instituição, que contou com contribuições de 124 respondentes, entre servidores, estagiários e terceirizados.

Dessa forma, foram definidas ações com assuntos identificados como fundamentais para a melhoria do ambiente organizacional da Agência, o Plano 2018-2021 contempla as seguintes ações:

- a) Bem-Estar Profissional - Ações relacionadas à satisfação com o trabalho e aprimoramento da carreira. O benefício esperado é o reforço do comprometimento com a instituição e o desenvolvimento na carreira:

- Política de Movimentação Interna;
 - Política de Reconhecimento;
 - Desenvolvimento para Ocupação de Cargos Comissionados;
 - Teletrabalho.

- b) Bem-Estar Físico e Emocional - Ações relacionadas à saúde físico-biológica e emocional do indivíduo, agindo de forma preventiva e/ou reativa. Os benefícios esperados são minimizar a ocorrência de afastamentos e prover suporte emocional para um melhor desempenho no trabalho:

- Programa Saúde em Foco;
 - Programa de Acessibilidade;
 - Plano de Saúde;
 - Espaços de Bem-Estar.

- c) Bem-Estar Comunitário, Filosófico e Socioambiental - Ações relacionadas ao aprimoramento das relações interpessoais, integração comunitária, estimulando o debate das questões mais profundas do indivíduo e da sociedade. Os benefícios esperados são a integração entre servidores e colaboradores, promovendo eventos variados sobre os temas, estimulando o desenvolvimento sustentável e a filantropia, e propiciando a livre associação e autogestão de grupos afins:

- Café com Prosa;
 - Mês do Servidor;
 - Programa de Voluntariado;
 - Logística Sustentável;

Feira de Alimentos Orgânicos;
Grupos de Autogestão;
Ciclos de Palestra e Debates.

Resultados:

Fruto de aperfeiçoamentos do Programa em seus oito anos anteriores, o plano de ação vigente foi aprovado em dezembro/2018 e está em seu primeiro ano de execução, sendo possível observar os primeiros avanços. No que se refere à política de movimentação interna, a norma passou por revisão, resultando na simplificação do processo e na realocação de 42 servidores no primeiro semestre de 2019. O processo está sendo aprimorado, ainda, com a implementação da ferramenta de análise de perfil DISC, que, com o auxílio da psicóloga da Agência, tem sido fundamental para a adequação do perfil de cada servidor às necessidades institucionais. Além disso, a norma de teletrabalho está em fase avançada de elaboração e aprovação pela Diretoria da Agência, com duas experiências piloto em andamento.

Outras ações tiveram a implementação iniciada e consolidada em planos anteriores e permanecem como importantes fontes de política de bem-estar na Agência, como a realização de exames médicos periódicos, campanha de vacinação anual contra gripe, pesquisa de clima bianual, feira de orgânicos, café com prosa, mês do servidor, ginástica laboral e grupos de autogestão.

Conclusão:

Toda a proposta foi fundamentada no desafio de compatibilidade de interesses entre o bem-estar dos servidores e colaboradores e a produtividade organizacional, compreendendo que existem variáveis pessoais que fogem ao controle e à gestão, mas que também existem importantes variáveis do contexto de trabalho que perpassam as práticas de gestão de pessoas e outras práticas organizacionais estratégicas e que, por sua vez, podem ser planejadas, modificadas e avaliadas para um funcionamento organizacional mais inteligente e compatível com as necessidades e tendências atuais das organizações e dos trabalhadores⁵.

⁵ FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho – Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores: 3. ed. Brasília: Paralelo 15, 2016.

Painel de Saúde e Bem-Estar

Título: O Caso da Empresa Pública Federal XYZ: Diagnóstico de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, com o Método BPSO

Autor(es): Ana Cristina Limonji-França

Palavras-chave: Empresa Pública; Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

Resumo

O propósito deste estudo é apresentar uma case em que foi aplicada a Metodologia e os resultados do modelo de diagnóstico BPSO para com o mapeamento de expectativas e desenho do Programa de Qualidade de Vida de um órgão Público Federal no Brasil.

Considerando que as ações e programas de qualidade de vida no trabalho são de natureza multidisciplinar, utilizou-se o modelo de critérios biológico, psicológico, social e organizacional, no qual cada critério tem os seguintes conceitos fundamentais:

- **Biológico:** aspectos relativos às características físicas herdadas e adquiridas, bem como os aspectos metabólicos (alimentação, atividades físicas) e ergonômicos. Referem-se especialmente aos hábitos saudáveis.
- **Psicológico:** afetos, emoções, memória, desejos, personalidade e necessidades. Sintetizada especialmente pela auto-estima e reconhecimento.
- **Social:** crenças e valores compartilhados, grupos de convivência e afinidades, suporte e acesso condições sociais e econômicas. Associado principalmente a benefícios, educação, consumo e comunidade.
- **Organizacional:** missão e valores da organização, tecnologia, mercado e demandas de gestão, produtividade e lideranças. Representado especialmente por lideranças, comunicação e produtividade saudável.

O modelo BPSO permite alinhar as especialidades: saúde, benefícios, cultura e lazer, qualidade e produtividade, entre outros. Permite também alocar os setores que têm competências afins. Desta forma, há possibilidade de gerenciar os modelos de equilíbrio relativos às melhores práticas de bem-estar pessoal e organizacional. O modelo BPSO (Limonji-França 1996) foi desenvolvido e validado em tese de doutorado, de autoria da consultora e consolidado em amplo estudo junto a órgãos públicos e ao setor privado desde os anos noventa. A inspiração conceitual está subsidiada nos estudos da Organização Mundial de Saúde, Ergonomia, Comportamento no Trabalho, Gestão Organizacional e nos Indicadores de Desenvolvimento Humano e Social – IDS – IDH.

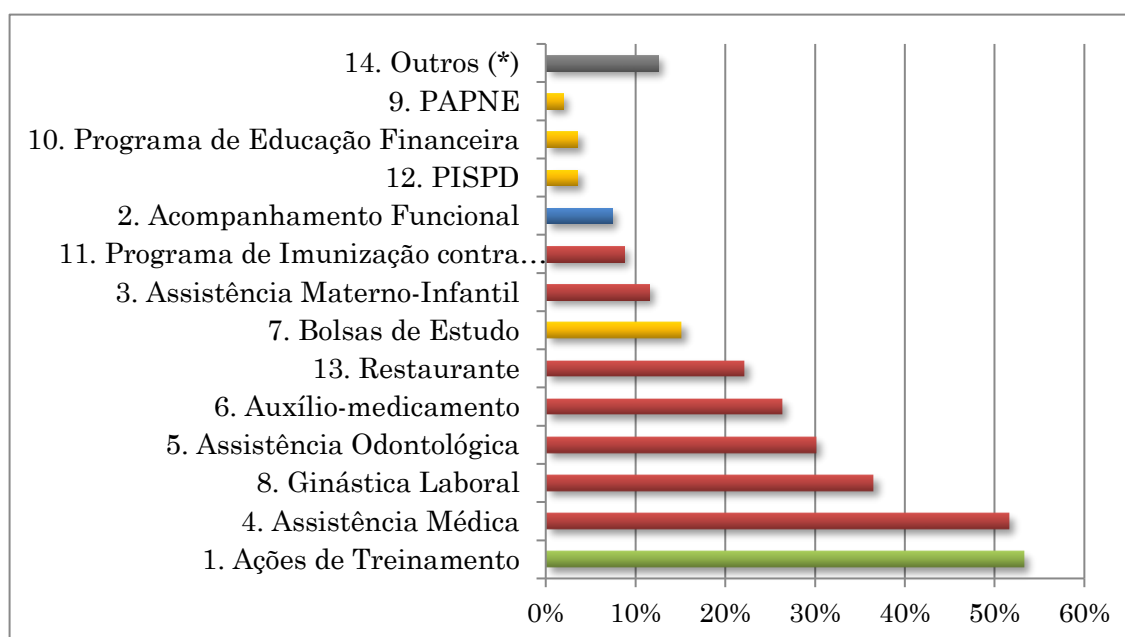
A Instituição XYZ possuía à época um total de 1.100 servidores, obteve-se 312 respostas válidas. Os dados coletados foram sobre: o significado de qualidade de vida no trabalho, os programas e ações mais importantes e as situações que causaram impactos negativos à qualidade de vida no trabalho. Após o inventário das ações e programas e alinhamento à Política de Gestão de Pessoas realizou-se uma consulta tipo via intranet, em período restrito a dez dias corridos.

As respostas sugerem maior percepção negativa para as dimensões biológica e social. E impactos positivos para as dimensões psicológica e organizacional.

Estes achados indicaram a necessidade de mudança na Gestão do Programa de Qualidade de Vida da Instituição Pública Jurídica de forma a apresentar um novo “balanço” de programas e ações com maior atenção aos aspectos biológicos e sociais, aqui representado por

procedimentos relacionados ao restaurante, transporte, garagem e estacionamento. Do ponto de vista organizacional a maior demanda refere-se ao horário de trabalho, acesso e uso do espaço físico (elevadores e outros órgãos dividindo o espaço). Reconhecimento, tranquilidade e respeito aparecem como expectativas, mas de forma discreta como necessidade impactada negativamente. O fator gênero não apresentou diferença de tipos de expectativas e impactos. No entanto, os parâmetros: idade e número de dependentes apresentam demandas de QVT no XYZ PÚBLICA que merecem segmentação.

O gráfico a seguir ilustra um dos vinte aspectos analisados: principais ações do XYZ PÚBLICA que mais impactaram na melhoria da qualidade de vida no trabalho dos respondentes nos últimos doze meses.



Sobre o Gráfico, pode-se afirmar que as ações mais efetivamente percebidas pelos servidores são as “Ações de Treinamento”, “Assistência Médica”, “Ginástica Laboral” e “Assistência Odontológica”. Note que quase todas essas se referem a aspectos biológicos.

O tempo de contrato de trabalho foi um parâmetro importante. Os fatos que mais incomodaram os servidores com até 1 ano de casa foram os problemas com a Van e horário da biblioteca. Quando se analisa servidores entre 1 e 5 anos de XYZ PÚBLICA, os fatos mais incômodos são Estresse e falta de coleguismo. Aqueles que têm entre 5 e 10 anos de casa preocupam-se mais com o excesso de trabalho/burocracia e com os planos de saúde/odontológicos. Os servidores com 10 a 15 anos preocupam-se Estresse e falta de coleguismo. Finalmente, os mais antigos servidores (com mais de 15 anos de casa) incomodam-se mais com o indicador reconhecimento ao desempenho do servidor.

O Diagnóstico e o Novo Modelo de Gestão do Programa de Qualidade de Vida do órgão Público XYZ impacto positivamente na instituição pois gerou conhecimento do perfil e expectativas dos servidores, aumentou o interesse na prática e adesão ao Novo Programa de Qualidade de Vida, e fortaleceu a cultura e o clima organizacional, com valores de bem-estar e comprometimento com as melhores práticas de qualidade de vida no trabalho.

qualidade total, *RAUSP - Revista de Administração, São Paulo*, FEA/USP, v. 33, n. 2, p. 40-51, abril./junho, 1998.

CHANLAT, Jean-François et alli. O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas, 3 vol. São Paulo: Atlas, 1994.

ALDANA, Steven G. *Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature*.

Fleury, Maria Tereza Leme (org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GADREY, J. *Novos Indicadores de Riqueza*, São Paulo: SENAC, 2010.

GIANNETTI, Eduardo; "Felicidade – Diálogos sobre o bem-estar da civilização". Segundo Encontro – São Paulo: Companhia das Letras, 2002.(adaptado de Viviane Rossinai)

GILIOI, Renato & colaboradores. *Raising awareness of Psychological Harassment at Work. Protecting Workers' Health Series n. 4: Geneva*, 2003

HANDAR, Zuher, MENDES René, FACCI, Ruddy. *O Desafio da Equidade em Saúde e Segurança no Trabalho*. Editora VK: São Paulo, 2004. pp. 39-52 e 131-137.

KARASEK, Robert. *The New Organization, Conducive Production and Work Quality Policy*, 1999

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de Vida: práticas e conceitos na sociedade pós-industrial*. /são Paulo: Editora Atlas, 2005.

Mendes, René (org.) *Patologia do Trabalho (compêndio)*. Belo Horizonte: Editora, 2004.

NOGUEIRA FILHO, D.M. (org) *Revista Educação e Psicologia_v. 1 (1-4)*. São Paulo: Editora Segmento. março de 2009.

POT, FRANK *Produtividade e Inovação*, 2019

RAMAZZINI, B. (1700). *A Doença dos Trabalhadores*. Fundacentro, 1999.

SAMPAIO, Jader dos Reis e colaboradores. *Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social*. São Paulo: Editora Casa do Psicólogo, 2a. edição, 2004, pp.25-48.

SANT`ANNA, Anderson de Souza & MORAES, Lúcio Flávio Renault de. *O movimento da Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de suas origens, evolução e avanços no Brasil*. Universidade Federal de Minas Gerais. Texto. 013. Belo Horizonte. Novembro de 1998.

SZNELWAR, Laerte e ZIDA, Leila Nadin. *O Trabalho Humano com Sistemas Informatizados no Setor de Serviços*. ITT – POLI- Plêiade: São Paulo. 2000

Painel de Saúde e Bem-Estar

Título: Cuidar dos cuidadores: o (des) envolvimento da espiritualidade na prevenção de quadros de *stress* e *burnout*

Autor(es): Cristina Duarte

Palavras-chave: Cuidar; Espiritualidade; Stress; Burnout; Gestão Organizacional

Resumo

O trabalho ocupa parte significativa do tempo de cada pessoa, nem sempre possibilitando uma realização pessoal e profissional. Há indicadores que apontam para a insatisfação laboral que levam a riscos psicossociais aos quais se associam um cansaço físico e mental crescente. As imposições do modelo atual de mercado de trabalho são hoje um entrave a uma integração plena do trabalhador enquanto pessoa e profissional. Aumenta, assim, a desmotivação e o risco de sentir o “peso do trabalho”, o desencanto e a ausência de identificação com a missão da organização onde o trabalhador se insere.

Neste quadro, esta comunicação tem como objetivo problematizar a dimensão espiritual nas organizações como contributo para a prevenção de quadros de *stress* e *burnout*, apontando-a como possibilidade de construir contextos organizacionais onde impere o bem-estar pessoal e profissional.

Em termos metodológicos efetuamos uma revisão da literatura sobre os temas da espiritualidade, o lugar da espiritualidade na gestão e no trabalho e a espiritualidade como possibilidade de prevenção de quadros de *stress* e *burnout*; tivemos em conta a experiência da autora como profissional que desenvolveu atividade na área da gestão organizacional e foi também aplicado um questionário a 63 profissionais que trabalham com população em situação sem abrigo para aferir da interferência da espiritualidade na prevenção do *stress* e *burnout*.

Concluimos que a gestão organizacional remete para pessoas – cada pessoa - e as pessoas remetem para a humanização no trabalho. E é aqui que a espiritualidade pode colaborar. O capital espiritual individual pode contribuir para o capital espiritual organizacional na medida em que a cada pessoa lhe possa ser reconhecida o seu potencial pessoal e profissional e, nesse sentido, prevenir ou minimizar os quadros de *stress* e *burnout*.

Painel Saúde e Bem-Estar

Título: Estresse Ocupacional: um olhar sobre os gestores de projetos brasileiros

Autor(es): Keli Cristiane Vido, Clarice Gameiro da Fonseca Pachi & Alexandre dos Santos Mignon

Palavras-chave: Estresse Ocupacional; Gestor de Projetos; Metodologia Ágil; TI

Resumo

1. INTRODUÇÃO

Esse artigo apresenta resultados, parciais de um projeto de extensão, centrado no gestor de projetos e a utilização das Metodologias ágeis em empresas de pequeno e médio porte do setor de TI. Nesse sentido, destaca-se que o artigo abordou o acometimento desses profissionais pelo estresse ocupacional.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos 10 anos o setor de TI, cresceu aproximadamente 4,8 % no Brasil e, hoje, aproximadamente 67.851 profissionais se encontram nele engajados (PNAD, 2019). Neste universo incluem-se o gestor de projetos, responsável por planejar e assegurar a implantação, adequada de produtos, processos e serviços (Albino, 2014). Para tal, emerge na contemporaneidade à adoção dos Métodos ágeis, que possibilita conduzir projetos de maneira rápida e flexível, alinhados a um mercado de fatores (Benassi, 2011).

A despeito da significativa expansão e avanços da área de TI e, portanto, da gestão de projetos, ainda são escassos estudos, que investiguem políticas e práticas de RH, preventivas quanto o estresse ocupacional. Contexto preocupante, haja vista que, o Brasil, ocupa o 2.º lugar no *ranking*, de afastamentos gerados por problemas mentais (MPS, 2018).

Nesse sentido, deve-se observar que o estresse ocupacional na área TI decorre das comuns jornadas:

(...) sem horários específicos, trabalho em ambientes de criticidade onde a informação não pode ser perdida, os profissionais de TI estão sujeitos a condições de trabalho diferenciadas, com uma carga horária excessiva em um ambiente de pressão, o que pode levar a tensões e problemas advindos do exercício da atividade profissional. As exigências organizacionais feitas a esses profissionais, decorrentes da dinâmica das transformações no mundo moderno e da necessidade de se ter as informações seguras e disponíveis 24 horas por dia, parecem ter levado ao aumento da carga de trabalho e da quantidade de horas trabalhadas (MOSER, 2008, p.35)

Registre-se que o “Estresse ocupacional, por sua vez, é diretamente vinculado na literatura às estratégias de enfrentamento (*coping*) e interpretado como uma percepção do trabalhador em relação às demandas existentes” no ambiente (Servino, 2013, p.247).

2. METODOLOGIA

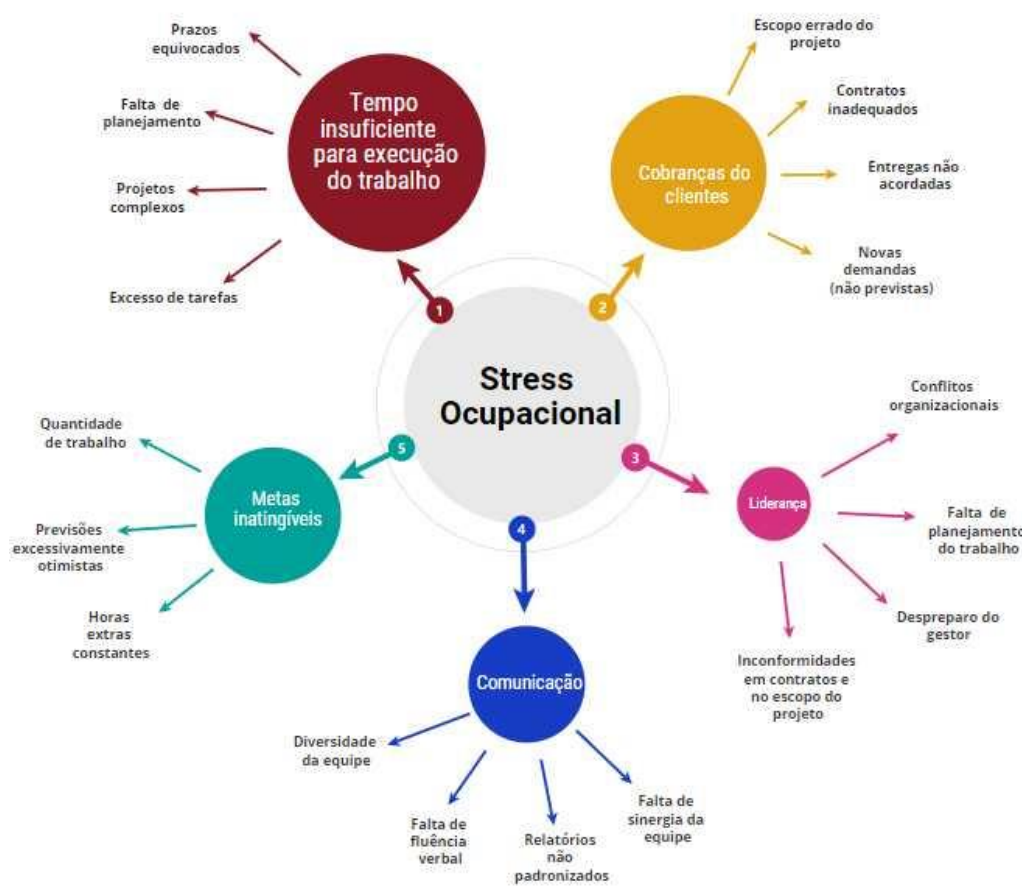
Afim de investigar o tema como percurso metodológico foi utilizado o método qualitativo, empregado por meio de entrevistas semiestruturadas. O instrumento de pesquisa foi um roteiro organizado em 3 blocos: dados demográficos dos pesquisados; contexto laboral do profissional de TI e possíveis fatores de estresse laboral (10 perguntas abertas).

Foram investigados 47 gestores de projetos, todos do setor de TI (empresas de pequeno e médio porte), ambos os sexos, elencados pelos crivos: ser gestor de projetos e atuar de 2 a 5 cinco anos, nessa função. A coleta do estudo, por sua vez, ocorreu em ambiente natural, primeiro 1.º semestre de 2019 e todos participantes, assinaram antes, o Termo de Livre Consentimento Esclarecido. Após a coletados os dados foram tratados estatisticamente e as indagações abertas submetidas a análise de conteúdo. Por último, os resultados dos dados foram agrupados em categorias temáticas.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Entre os pesquisados 13% são do sexo feminino e 71 87% do sexo masculino, todos com ensino superior completo e em diversos cursos de TI. Contudo, somente 36%, destes possuía especialização em gestão de projetos. Apesar disso, 87%- todos afirmaram conhecer e/ou usar o Método ágil. Quanto os principais fatores geradores de estresse ocupacional, conforme os pesquisados, destacam-se os ilustrados na Figura 1.

Figura 1 – Mapa mental – fatores geradores de estresse



Fonte – Elaborado pelos autores (2019)

4. DISCUSSÃO DOS DADOS

Os resultados da pesquisa corroboram com estudos de De Bem Noro (2012) e Conforto (2009), os quais discorrem o cotidiano do gestor de projetos é permeado por contratos complexos, mas para cumprimento em curto prazo; capital humano e recursos insuficientes; conflitos organizacionais; ruídos de comunicação e negociações árdua. Contexto laboral, no qual somados os outros, evidenciados por meio das entrevistas do estudo: alta demanda de trabalho; falhas de comunicação; planejamento inadequado do escopo do projeto; falta de organização das tarefas; inabilidade da liderança para lidar com a diversidade organizacional e relatórios despadronizados geram estresse ocupacional frequente e, por isso acometem o trabalhador com doenças laborais.

Destarte, a prevenção dessa situação perpassa pela criação / adoção de novas políticas e práticas de RH, centradas em promover o bem-estar biopsicossocial e, portanto, diminuir o estresse laboral por meio de novas concepções, como por exemplo: musicoterapia organizacional; rodas de conversas; ambientes laborais diferenciados; áreas de descanso; hortas compartilhadas; espaço para meditação. Práticas que atreladas às existentes em empresas: ginástica laboral; alimentação saudável; programas de saúde coletiva e líderes capacitados, poderão conceber concepções organizacionais, mais aderentes ao contexto contemporâneo organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, o contexto laboral investigado, perpassa por inúmeros fatores estressores e que podem, por isso, gerar o acometimento de doenças ocupacionais dos gestores de projetos. Assim, adotar novas políticas e práticas de RH, mais alinhadas a esses ambientes significativamente mutáveis perfaz criar condições salubres e capazes de promover o bem-estar biopsicossocial no setor de TI. A despeito, das evidências geradas pelo estudo, ressalta-se que essa pesquisa, não pretende esgotar as discussões, mas impulsionar novas reflexões, de forma que, novos delineamentos sobre o tema sejam realizados e as empresas desse setor busquem caminhos para o alcance de resultados concomitante a prevenção do estresse ocupacional.

REFERÊNCIAS

- Albino, R. D., De Souza, C. A., & Prado, E. P. V. (2014). Benefícios alcançados por meio de um modelo de gestão ágil de projetos em uma empresa de jogos eletrônicos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 5(1), 15-27.
- Benassi, J. L. G., & Amaral, D. C. (2011). Método para a descrição da visão do produto no contexto do gerenciamento ágil de projetos. *Production*, 21(3), 392-403.
- De Bem Noro, G. (2012). A gestão de stakeholders em gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(1), 127-158.
- Conforto, E. C. (2009). Gerenciamento ágil de projetos: proposta e avaliação de método para gestão de escopo e tempo (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Moser, P. C. (2008). Estresse Ocupacional em Profissionais de Tecnologia da Informação e sua relação com a prática da Mentoria: Um estudo em Pernambuco (Doctoral dissertation, Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Administração Boa Viagem, Pernambuco).
- Servino, S., Neiva, E. R., & Campos, R. P. D. (2013). Estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento entre profissionais de tecnologia da informação. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 238-254.

Painel de Saúde e Bem-Estar

Título: A Educação Permanente em Saúde e a Promoção do Bem-Estar Laboral na Atenção Primária à Saúde Brasileira

Autor(es): Daniela França de Barros, Fernando Lopes e Silva-Júnior & Lucélia Soares da Silva

Palavras-chave: Bem-Estar; Educação Permanente em Saúde; Atenção Primária à Saúde; Estratégia Saúde da Família; Salutogenese

Resumo

Introdução: A Organização Mundial da Saúde (OMS) afirma que a saúde mental é um estado de bem-estar, e não somente a ausência de doenças, tornando a pessoa capaz de atingir suas habilidades, ser produtivo, contribuir para sua comunidade e recuperar-se dos desafios rotineiros. No contexto de saúde, os profissionais da Estratégia de Saúde da Família têm buscado o bem-estar e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Deste modo, faz-se necessário abordar, estrategicamente, o planejamento e o desenvolvimento do processo de trabalho, e fomentar o questionamento das atividades cotidianas através da Educação Permanente em Saúde com interface na Psicologia Positiva. Referencial teórico: Num contexto de complexidade, incertezas e mudanças que acompanham as organizações, especialmente, na área da saúde, quando tratamos do modelo de saúde de cobertura universal não podemos negligenciar a necessidade de pensar a gestão de pessoas no fortalecimento da Atenção Primária à Saúde (APS), que se estabeleceu como estratégia primordial de reordenamento e organização dos sistemas de saúde, imprescindível no alcance de resultados de qualidade às necessidades de suas populações. Na perspectiva de caminhar para a mudança da realidade, por meio da consciência crítica, na práxis, a Organização Pan-Americana da Saúde/OMS (OPAS/OMS) lançou propostas de Sustentabilidade do Sistema Único de Saúde (SUS), explicitadas no Relatório “30 anos de SUS, que SUS para 2030?”, recomendando, em um dos pilares, a necessidade de qualificação e motivação dos profissionais de saúde e a despreciação do trabalho na saúde. Complementando essa abordagem em busca da implementação efetiva do SUS, vale destacar que, em 2004, o Ministério da Saúde do Brasil criou a Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, implantando a Política Nacional de Educação Permanente (EP) em Saúde, e traz como central a questão da “aprendizagem no trabalho, em que o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano das organizações e ao trabalho. Baseando-se no movimento macroestrutural de implementação das políticas públicas rumo a essa priorização, este trabalho objetiva discorrer sobre as experiências vivenciadas na implementação da Política de Recursos Humanos para o SUS, abordando aspectos vivenciados como consultora técnica do Ministério da Saúde e como docente de uma instituição pública, junto às equipes da Estratégia Saúde da Família dos Municípios da Planície Litorânea no Norte do Estado do Piauí - Brasil. A proposta está pautada na concepção dialógica da aprendizagem significativa, centrada nos profissionais de saúde, sujeitos coletivos, recriadores de realidades. A didática contemplada foram oficinas, utilizando as rodas de conversa, o trabalho em grupo, as atividades educativas nos municípios, os textos de apoio, que articulam o conteúdo com as atividades práticas, relacionando a temática abordada em grupo com a realidade do SUS. A questão norteadora foi o que se entende por educação permanente em saúde e quais os

aspectos facilitadores e fragilizantes do processo de trabalho no SUS e os possíveis caminhos que podemos trilhar para promover o bem-estar laboral na estratégia saúde da família, com enfoque na salutogênese. Dos resultados apontados nas oficinas, podemos ressaltar a necessidade de alinhar conceitos da Educação Permanente em Saúde com os trabalhadores e sua relevância para a melhoria do processo de trabalho no SUS. Dentre os fatores apresentados, houve relevância dos aspectos dificultadores do processo e trabalho, sendo citados, especialmente, tratamento injusto do trabalhador, desrespeito ou falta de reconhecimento por parte dos gestores e dos usuários, suporte precário para a solução de problemas nas unidades de saúde, incertezas na carreira, relacionamento interpessoal insuficiente na equipe e com a coordenação municipal, tarefas monótonas e sobrecarga, sentimentos de insegurança no emprego, violências, exigências emocionais elevadas no trabalho, desenho de tarefas mal definidas pela coordenação, estagnação na carreira. A precarização do trabalho na saúde e a preocupação com danos e prejuízos aos trabalhadores devem estar no centro das discussões das instituições quando se trata da saúde do trabalhador. Observa-se que o investimento em Vigilância à Saúde ainda é profícuo e está muito pautado na ausência de doença, estando em ascensão os estudos da salutogênese, que enfatizam a qualidade de vida no trabalho e a promoção do bem-estar no trabalho. Há carências de pesquisas que apontem os fatores protetivos importantes para a compreensão da saúde integral dos indivíduos no trabalho. Ainda há muito a se compreender acerca da complexidade dos fatores psicossociais do trabalho e a saúde do trabalhador. É necessário reverter esse olhar que investiga a saúde como premissa de ausência de adoecimento e ampliá-lo sobre a satisfação no trabalho, comportamento organizacional positivo, engajamento no trabalho, propósito e sentido no trabalho, criatividade e inovação e a saúde do trabalhador na perspectiva da psicologia positiva. Portanto, é fator diferencial deste projeto, inserir nas equipes da Estratégia Saúde da Família a discussão da saúde do trabalhador com enfoque na salutogênese.

Painel Saúde e Bem-Estar

Título: Stress Ocupacional e Síndrome de *Burnout* no Serviço Social: que condições para a saúde e bem-estar no trabalho?

Autor(es): Inês Ruivo & Cristina Duarte

Palavras-chave: Stress Ocupacional; Síndrome de Burnout; Serviço Social; Satisfação no Trabalho; Saúde e Bem-Estar no Trabalho

Resumo

O presente trabalho resulta da investigação no âmbito de Mestrado em Política Social a ser desenvolvida no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, da Universidade de Lisboa e intitula-se "Stress ocupacional e a síndrome de *Burnout* no Serviço Social".

Nos últimos anos, o interesse da comunidade científica pelos estudos sobre o stress ocupacional e a síndrome de *Burnout* tem aumentado e tem sido apontado como um problema social de grande relevância, devido ao potencial risco e consequências não só para a saúde e bem-estar do profissional bem como para o comprometimento da qualidade dos serviços prestados pelo mesmo. A fragilidade e a desaceleração do investimento nas políticas sociais e as constantes mudanças no mercado de trabalho que tem ocorrido ao longo dos anos têm afetado a saúde e bem-estar profissional dos assistentes sociais que estão sujeitos a experienciar dilemas e tensões que contribuem para sentimentos como stress ocupacional, pressões excessivas, conflitos e frustração. A regularidade da vivência destas experiências pode levar o profissional a desenvolver uma exaustão emocional, a adotar atitudes impessoais e de distanciamento, e a sentir-se menos competente e insatisfeito com o trabalho. Estes sentimentos tendem a repercutir-se na saúde dos profissionais provocando mal-estar psicológico.

Neste quadro, este trabalho tem como objectivo problematizar em que medida o Serviço Social é uma profissão vulnerável à incidência do stress ocupacional e da síndrome de burnout e entender, nos aspectos das políticas sociais, quais as medidas de prevenção e combate destes quadros. Por isso, em termos metodológicos foi efectuada uma revisão da literatura sobre os temas do stress ocupacional e da síndrome de bournout e o seu impacto na intervenção dos assistentes sociais.

Podemos concluir que o Serviço Social é considerado uma profissão exigente e desgastante por envolver um contato contínuo com situações de vulnerabilidade social e por desempenharem funções que implicam intervir com recursos e respostas muitas vezes insatisfatórias. Ao crescimento do sofrimento mental dos profissionais associa-se a síndrome de *Burnout*. A Síndrome de *Burnout* surge como consequência do stress ocupacional crónico e ocorre de determinantes com carater tridimensional que afetam o profissional a nível pessoal (exaustão emocional), a nível social (despersonalização) e a nível laboral (falta de realização profissional). Aferimos também que o local de trabalho deve suprir os profissionais com recursos e respostas adequadas para o desenvolvimento eficaz das práticas profissionais, de forma a promover o bem-estar e satisfação no trabalho e melhorar a qualidade de saúde do profissional.

Painel Empreendedorismo e Inovação

Título: O Impacto do Perfil Empreendedor na Criação e Desenvolvimento de Negócios

Diagnóstico dos Critérios Preditores de Sucesso no Empreendedorismo de Base Local

Autor(es): Inês Subtil & Patrícia Jardim da Palma

Palavras-chave: Empreendedorismo; Perfil-Empreendedor; Desenvolvimento Local; Gestão da Inovação; (In)sucesso

Resumo

Introdução: O empreendedorismo conquistou o seu lugar na vida lusófona, sobretudo a partir do período da crise económica. Esta associação deve, contudo, ser bem contextualizada, dado que condiciona de imediato a noção de empreendedorismo, quais as suas nuances, características, formas de gestão e ainda o perfil do empreendedor. O empreendedorismo é tema de inúmeros debates nos últimos anos, porém, o foco daqueles tende para ser, maioritariamente, na forma de estimular e incentivar, ao invés de advertir para alguns cuidados que o empreendedor deve considerar. O presente trabalho pretende contribuir para a reflexão e requalificação daquela tendência - Referencial teórico: O empreendedorismo, *"which is the enterprising human action in pursuit of the generation of value, through the creation or expansion of economic activity, by identifying and exploiting new products, processes or markets."* (OCDE, 2015, p.12) - sugere que o indivíduo empreendedor detenha as competências que se figuram num perfil preditor do sucesso desta ação. No entanto, tal realidade não se revela fácil, por um lado, na medida em que as competências e o espírito empreendedor requerem experiência e desenvolvimento contínuos, e por outro lado, porque o empreendedorismo nem sempre resulta quando encarado como refúgio (Gyimah, Marom, & Lussier, 2019). O enviesamento desta ideia é um dos motivos que têm levado ao aumento da criação de novas empresas. As pessoas tencionam encontrar no empreendedorismo mecanismos de fuga dos seus empregos, ou porque tencionam simplesmente ser donos dos seus negócios, conduzindo a uma ideia de "elevada vontade de empreender, com o "desejo de ser o meu próprio patrão" a ser apontada como a principal motivação para a criação de negócios" (INE, 2009). Mas a problemática surge na taxa de sobrevivência das novas empresas. Dados de 2017 indicam uma taxa de sobrevivência a 1 ano de 73,8%, enquanto que a taxa de sobrevivência a 2 anos reduz para 56,7% (PORDATA, 2019). Qual o motivo do (in)sucesso destas novas empresas? Esta questão, de enorme complexidade, não pode ser respondida de forma única, contudo, têm vindo a ser propostas algumas hipóteses. A ELINOV (Escola de Liderança e Inovação do ISCSP-UL), dedica-se especialmente à área do empreendedorismo e inovação, e é ao seu abrigo que se têm vindo a desenvolver projetos de investigação-ação no âmbito do empreendedorismo e desenvolvimento local. O interesse deste estudo está na proposta de estudar não só qual o papel do empreendedor no sucesso da criação e desenvolvimento de negócios empreendedores, como também na compreensão das características do perfil empreendedor e dos mecanismos de evolução do indivíduo. O objetivo do presente trabalho é, então, analisar a relação entre o diagnóstico feito ao perfil empreendedor, e o sucesso da criação e desenvolvimento de negócios empreendedores. De forma mais específica, pretende-se compreender o impacto do perfil empreendedor na criação e desenvolvimento de negócios através do diagnóstico dos critérios preditores de sucesso no empreendedorismo de base local. É ainda intenção contribuir com

propostas para a capacitação de competências empreendedoras. O presente trabalho versa sobre a aposta na avaliação do perfil empreendedor e é esta vertente inovadora no empreendedorismo que pretende fornecer ferramentas e orientação aos potenciais empreendedores, e também a eventuais investidores. Metodologia: O presente trabalho resulta do projeto de Empreendedorismo de Base-Local, desenvolvido pela ELINOV. Metodologicamente, é possível dividir este trabalho em três etapas: 1) revisão bibliográfica; 2) recolha de dados: administração dos questionários/métricas do “perfil empreendedor”; 3) análise dos dados: avaliação do “perfil empreendedor” e acompanhamento. De acordo com a literatura, existe um conjunto de competências fundamentais que o empreendedor deve ter para potenciar a exponencial de sucesso na criação do novo negócio. Entre estas estão, nomeadamente, a “autonomia, autoconfiança, criatividade, *networking*, proatividade, propensão para o risco calculado, resiliência e motivo de realização” (Palma & Silva, 2014). Importa enquadrar também a experiência na área de negócio, os contributos do negócio empreendedor para o ambiente envolvente, a disponibilidade emocional e financeira do empreendedor (Marom & Lussier, 2014), definidos pelos seus projetos de vida, entre outros fatores que se revelam preditores de um negócio empreendedor sustentável. É com esta perspetiva que se avança para a segunda etapa, utilizando como técnica de recolha de dados, a administração de questionários e uma questão de resposta aberta, realizada de forma presencial. O *corpus* de análise são os potenciais empreendedores inscritos no Programa de Empreendedorismo de Base-Local. A terceira etapa está em curso e corresponde à análise dos dados recolhidos. Os dados dos questionários são introduzidos no programa SPSS e sujeitos a uma análise quantitativa. A questão aberta é sujeita a análise de conteúdo. O Programa de Empreendedorismo de Base-Local pretende contribuir para o desenvolvimento local do município, impulsionando a aposta nas ideias empreendedoras e melhoria das condições de vida. Este Programa é também uma ferramenta de educação para o empreendedorismo e desenvolvimento local, bem como um mecanismo que contribui para a gestão da inovação local.

Este é um trabalho em curso que detalhará os seus resultados na submissão final.

Bibliografia

- Gyimah, P., Marom, S., & Lussier, R. N. (2019). Small Business Success or Failure Prediction: A Comparative Study in Ghana and Israel. *Journal of Applied Business and Economics*(21(3)), 37-52.
- INE. (2009). O Empreendedorismo em Portugal-Indicadores sobre a Demografia das Empresas - 2004 - 2007. Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_bo ui=70672086&DESTAQUESmodo=2
- Marom, S., & Lussier, R. N. (2014). A business success versus failure prediction model for small businesses in Israel. *Business and Economic Research*, 4(2), 63-81.
- OCDE. (2015). *Entrepreneurship at a Glance 2015*. Paris: OECD Publishing.
- Palma, P. J., & Silva, R. (2014). Proatividade e Espírito Empreendedor. Em P. J. Palma, M. P. Lopes, & J. Bancaleiro, *Psicologia para Não Psicólogos: A Gestão à Luz da Psicologia* (pp. 179-198). Editora RH.
- PORDATA. (2019). Portugal > Empresas e Pessoal > Demografia das Empresas > *Taxa de natalidade, mortalidade e sobrevivência das empresas*. INE – Inquérito Anual às Empresas (até 2003) | Sistema de Contas Integradas das Empresas (a partir de 2004). Obtido de PORDATA, base de dados de Portugal contemporâneo: <https://www.pordata.pt/Home>.

Painel Empreendedorismo e Inovação

Título: A Educação Empreendedora para Imigrantes: Uma Ferramenta para o Desenvolvimento Local

Autor(es): Selma Mosquera & Patrícia Jardim da Palma

Palavras-chave: Educação Empreendedora; Empreendedorismo Imigrante; Desenvolvimento Local

Resumo

Esta comunicação com abordagem metodológica qualitativa e exploratória objetiva demonstrar via revisão de literatura, que a Educação Empreendedora Para Imigrantes (EEPI) pode ser utilizada como ferramenta para o desenvolvimento local (DL). O empreendedorismo é reconhecido mundialmente como um motor de desenvolvimento socioeconómico (GEM, 2017). A Comissão Europeia (2016) estimula ações voltadas à educação empreendedora (EE) nas esferas educativas formais, não-formais e informais, com especial atenção à população imigrante, para que seus Estados-Membros beneficiem seus ecossistemas empreendedores de modo sustentável (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van Den Brande, 2016). Paralelamente, Portugal enfrenta envelhecimento populacional, vinculado a baixas taxas de natalidade, altas taxas de desemprego e a necessidade de tonificar sua população ativa. (Peixoto, Craveiro, Malheiros & Oliveira, 2017). A imigração passou, então, a ser percebida como uma possível resposta para tais questões (Kourtit & Nijkamp, 2012), pois, imigrantes trazem consigo um potencial transformador positivo no âmbito do desenvolvimento do mercado de trabalho local (Marques & Santos, 2011; Rebelo, 2010), influenciam economias locais e o comportamento dos seus habitantes. Seus negócios estimulam não só o consumo, mas, também geram emprego e receitas. O empreendedorismo imigrante (EI), então, é percebido como impulsionador do DL (Farny, Frederiksen, Hannibal, & Jones, 2016). Sirelkhatim e Gangi, (2015) sugerem que imigrantes ao criarem suas empresas, vinculam recursos regionais/locais aos aspetos culturais, legais, políticos e económicos, que impactam na qualidade de vida dos cidadãos. O EI auxilia a transformação do potencial empreendedor local no que tange a inovação, o capital social e as transformações institucionais (Baumgartner et al., 2013). Contudo, o imigrante soma às barreiras que precisará transpor, enquanto empreendedor, questões vinculadas a língua falada no local de acolhimento, aos aspetos políticos, legais, económicos, sociais e culturais (Toomey, 2015). Tais dificuldades envolvem muitos imigrantes no denominado “enclave étnico” (Aliaga-Isla & Rialp, 2013; Vale, 2014), “induzindo-os” a atuar no Empreendedorismo Étnico (EEt) (Brzozowski, Cucculelli, & Surdej, 2014), para atender minorias étnicas com padrões culturais semelhantes aos seus e que compartilham o mesmo espaço que eles. Entretanto, esta não é a única hipótese para os imigrantes que desejam empreender. A medida que os capitais humano, social, cultural e financeiro do imigrante vão ampliando ele passa a atuar nas esferas do Empreendedorismo Imigrante (EI) e do Empreendedorismo Transnacional (ET) (Cruz & Falcão, 2016). É aqui onde a EE aparece como ferramenta que poderá auxiliar o imigrante a desenvolver competências empreendedoras essenciais – *hard* e *soft* (Haase e Lautenschläger (2011). Assim, aprofundar investigações a cerca da EEPI, torna-se imperativo, frente as peculiaridades desse contexto e a importância do seu aprimoramento para o DL. Tenha o imigrante uma ideia de negócio, o seu autoemprego, um pequeno empreendimento ou uma empresa já estabelecida e em expansão, a

EE poderá auxiliá-lo a desenvolver competências consideradas por Sánchez (2013) e Silva, Lopes, Palma, & Lopes (2013), como preditoras do sucesso empreendedor, e ampliar suas possibilidades de êxito desde o planeamento do negócio até o alcance da longevidade do negócio. Desta forma, a EE impactará positivamente o ecossistema empreendedor, a geração de emprego e receitas, a autoestima do empreendedor imigrante e dos seus clientes - coétnicos ou nativos. A EE poderá ainda auxiliar na integração do imigrante no local de acolhimento e contribuir com o processo de melhoria contínua de todo um território, no momento em que através dela pode-se impulsionar a qualidade de vida dos sujeitos que lá vivem. (Sirelkhatim e Gangi, 2015). A EEPI, ao fortalecer minorias locais (discriminadas ou não), a mobilização social e impulsionar a economia por meio da geração de emprego e renda, poderá ser um instrumento de DL - aqui percebido como algo que vai além do aspeto económico, que perpassa pelo desenvolvimento da sustentabilidade socioambiental (Albuquerque & Zapata, 2010), ultrapassa o investimento no capital económico e financeiro, e direciona esforços para desenvolver os capitais humano, social, e ambiental da região, com efetiva participação dos atores locais. O conceito de DL baseia-se “na ideia de que localidades e territórios dispõem de recursos económicos, humanos, institucionais e culturais, bem como de economias de escala não aproveitadas, que formam seu potencial de desenvolvimento” (Barquero, 2002, p. 57),”. Johnson et al. (apud Marques & Santos, 2011), sintetizam três tendências vinculadas ao desenvolvimento à esfera local: (1) maior atenção para ações de capacitação do que nos recursos naturais; (2) conhecimento como importante fator para o desenvolvimento; e, (3) as instituições surgem como raízes causais do desenvolvimento. Logo, a EE não pode passar despercebida diante dos gestores públicos e privados, organizações do terceiro setor, universidades e profissionais vinculados, direta ou indiretamente ao empreendedorismo. É preciso estar ciente que pensar num modelo de EE, requer ter em conta que ele traz em si, aspetos axiológicos, epistemológicos e ontológicos (Kyro, 2015), que impactarão diretamente nos modelos didático-pedagógico-metodológico que serão utilizados, consequentemente, no caso da EEPI, no tipo de empreendedor que se deseja desenvolver para a sociedade. É preciso refletir sobre “o que”, o “como”, o “porque” e o “para que”, auxiliar imigrantes a aprenderem a empreender neste espaço geopolítico e social. Que valores solidificar? Que tipo de cidadão estimular nesta comunidade? Que técnicas auxiliarão na valorização e utilização dos recursos locais? Que tipo de motivação empreendedora incentivar junto à população imigrante? (Augusto, 2016; Lindh & Thorgren, 2016). O projeto Promoção do Empreendedorismo Imigrante (PEI), realizado pelo Alto Comissariado para as Migrações, em Portugal, é um exemplo de que quando há um compromisso por parte dos governantes em democratizar oportunidades educacionais de qualidade, que permitam ao indivíduo (nativo ou migrante), por em prática a sua cidadania, através de ações empreendedoras que utilizem os recursos ambientais, materiais, financeiros, humanos e sociais locais, a EE pode ser encarada como uma ação que proporciona o DL. Assim, as reflexões aqui apresentadas visam auxiliar a elaboração de programas de EE e ajudar estudantes, pesquisadores, investidores, profissionais da área de educação e formação, gestores públicos e privados, a tomarem decisões vinculadas ao investimento no empreendedorismo como uma ferramenta de DL e apresentar a EEPI como uma possibilidade a ser utilizada. A presente comunicação termina com algumas implicações e reflexões do EE para o DL.

Painel Empreendedorismo e Inovação

Título: O Papel das Instituições para o Empreendedorismo e a Inovação no Contexto Brasileiro

Autor(es): Fernando Luiz Emerenciano Viana

Palavras-chave: Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação; Instituições; Brasil

Resumo

Introdução

Desde a época de Schumpeter, os conceitos de empreendedorismo e inovação estão entrelaçados entre si e relacionados com o desenvolvimento econômico. Essa relação entre os conceitos pode ser observada facilmente quando se depara com a forma pela qual esses se apresentam de forma predominante na literatura. Os empreendedores podem melhorar as economias e a vida das pessoas criando empregos, desenvolvendo novas soluções para problemas, criando tecnologia que melhora a eficiência e trocando idéias globalmente. Muitas das condições que ajudam os empreendedores também ajudam a economia como um todo, proporcionando ganhos ainda mais amplos ao apoiar o empreendedorismo (Ács, Szerb & Lloyd, 2019). Essas condições são inerentes aos chamados ecossistemas de empreendedorismo e inovação de cada país ou região. O Brasil não possui destaque no chamado Global Entrepreneurship Index (GEI) (Ács, Szerb & Lloyd, 2019), estando apenas 98ª posição no ranking de 2018, entre 137 países. Da mesma forma, está apenas na 66ª posição no Global Innovation Index (GII) 2019 (Dutta, Lanvin & Wunsch-Vincent, 2019) entre 129 países. Esses resultados indicam falhas e necessidades de melhorias no ecossistema de empreendedorismo e inovação brasileiro. Considerando o exposto, esse trabalho tem o objetivo de descrever o papel das instituições que compõem o ecossistema de empreendedorismo e inovação brasileiro, bem como os principais desafios a serem suplantados para um melhor posicionamento do País no contexto global.

Referencial Teórico

A inovação constitui a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005). Já o empreendedorismo é a capacidade de criar novas oportunidades reunindo recursos anteriormente desconectados para um novo objetivo econômico (Schumpeter, 1979). Os empreendedores são a ponte entre invenção e comercialização; invenção sem empreendedorismo permanece nos laboratórios das universidades ou nas instalações de P&D das empresas (Ács, Szerb & Lloyd, 2019).

Para fins do presente trabalho o chamado ecossistema de empreendedorismo e sistema nacional ou ambiente de inovação são considerados complementares, contendo elementos em comum e, portanto, serão denominados como ecossistema de empreendedorismo e inovação. Tais ecossistemas são estruturas socioeconômicas complexas que são trazidas à vida pela ação no nível individual. Grande parte do conhecimento relevante para a ação empreendedora está embutido nas estruturas do ecossistema e requer ação em nível individual para extraí-lo (Ács, Szerb & Lloyd, 2019). Os ecossistemas de empreendedorismo e inovação são compostos de atores e instituições, incluindo os empreendedores, o sistema educacional, a estrutura de mercado, a infraestrutura, o sistema de P&D, o setor financeiro, o setor corporativo e o governo.

A dinâmica existente entre esses diferentes atores pode ser decisiva para um melhor desempenho empreendedor, inovativo e, conseqüentemente, econômico, de um país ou região.

Metodologia

O presente trabalho constitui uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, composta de pesquisa bibliográfica e documental. Foram coletados dados secundários em fontes diversas, tais como artigos científicos, livros, relatórios, órgãos governamentais, entre outros, de modo que se pudesse atingir os objetivos delineados.

Resultados

Entre os fatores que contribuem de forma mais relevante para baixo escore do Brasil no GEI (Ács, Szerb & Lloyd, 2019) estão o capital humano, a internacionalização e o capital de risco. Já no que diz respeito ao GII (Dutta, Lanvin & Wunsch-Vincent, 2019), fatores como infraestrutura, disponibilidade de crédito e produtividade do trabalho são sinalizados como elementos que prejudicam o desempenho brasileiro em inovação. Dentro do ecossistema de empreendedorismo e inovação, esses fatores podem ser relacionados a componentes institucionais, tais como o sistema educacional, o sistema de P&D e o setor financeiro. No contexto brasileiro, essas instituições podem ser representadas pelas universidades, institutos de pesquisa, instituições de fomento à inovação (algumas das quais ligadas aos governos em nível federal e estadual) e bancos. Especificamente no que diz respeito à internacionalização, ressalta-se que a economia brasileira é relativamente fechada ao comércio internacional, tanto por questões relacionadas ao grande mercado interno, como também à dificuldade das empresas brasileiras em competirem no mercado internacional. Essa característica da economia brasileira acaba se refletindo no ecossistema de empreendedorismo e inovação. Outro aspecto importante é a pouca disponibilidade de crédito voltado ao empreendedorismo e inovação, especialmente capital de risco, o que é consequência, também, de características da economia brasileira, em que a aversão a risco predomina na cultura empreendedora local. Em linhas gerais, o Brasil apresentou alguns avanços a partir do início dos anos 2000, como maior investimento do governo nas universidades públicas, institutos de pesquisa e no apoio à pesquisa (CNPQ, Capes, fundações estaduais de apoio à pesquisa), aumento das parcerias estabelecidas entre universidades e empresas e crescimento da atividade empreendedora (embora seja necessário qualificar o tipo predominante de atividade empreendedora). Entretanto, existem alguns desafios que precisam ser suplantados, com destaque para os seguintes: falta de integração à economia mundial; alto custo de fazer negócios no Brasil; ausência de foco para apoiar pesquisa e inovação em que o Brasil é competitivo em nível global; e ausência de uma estratégia de longo prazo voltada ao empreendedorismo e inovação. Ademais, se forem observados acontecimentos mais recentes relacionados à ação de instituições que possuem importante papel no ecossistema de empreendedorismo e inovação brasileiro, percebe-se, por um lado, um corte relevante de recursos destinados ao sistema educacional e de P&D e, por outro lado, uma tentativa de melhorar o ambiente de negócios brasileiro, especialmente no que diz respeito às micro e pequenas empresas.

Conclusões

Esse trabalho teve o objetivo de descrever o papel das instituições que compõem o ecossistema de empreendedorismo e inovação brasileiro, bem como os principais desafios a serem suplantados para um melhor posicionamento do País no contexto global. Instituições como universidades, institutos de pesquisa, instituições de fomento à inovação e bancos, muitas das

quais são ligadas ao governo em seus diferentes níveis, ao mesmo tempo em que possuem papel relevante no ecossistema de empreendedorismo e inovação brasileiro, precisam atuar de forma mais efetiva para que o País possa suplantar os principais desafios para a melhoria do seu desempenho relacionado ao empreendedorismo e à inovação.

Painel Empreendedorismo e Inovação

Título: Os Impactos dos Programas de *Mentoring* no Desenvolvimento Humano em Organizações Inovadoras

Autor(es): Poliana Martins Cardoso

Palavras-chave: Startups; Mentoring; Desenvolvimento Humano; Empreendedorismo; Inovação

Resumo

O presente estudo de pesquisa aborda o tema de mentoring e sua aplicação em organizações inovadoras chamadas Startups, tais negócios foram criados em um modelo recente de empreendedorismo, por volta dos anos de 1990 nos Estados Unidos. Inovação contínua, ideias diferentes, poucos colaboradores, ambientes de incerteza e grande potencial de geração de valor num curto espaço de tempo, são características específicas de tais empresas (Dewes, 2005).

O Brasil possui hoje mais de 10 mil empresas com esse perfil, sendo algumas já reconhecidas internacionalmente (ABSTARTUP, 2014). Atualmente existem muitos conceitos para o termo Startups, para o autor Ries (2012), uma startup é um grupo de pessoas a procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em um ambiente de extrema incerteza.

Já sobre a definição de mentoria, para Hezlett e Gibson (2005, p. 446) o mentoring seria caracterizado por uma relação “par a par” onde uma pessoa mais experiente (mentor) dá assistência a alguém menos experiente com o objetivo de alcançar o desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, o conceito de mentoring possui diversas facetas, mas acredita-se que a imposição de definições específicas para todas as investigações não poderia reconhecer adequadamente as complexidades inerentes à sua aplicação real (Allen & Eby, 2007).

Uma prática comum nas startups criadas no Vale do Silício é o mentoring, este programa de desenvolvimento humano acontece nestas organizações de diversas formas com o objetivo de compartilhar experiências, para o autor Normand (2015) o mais importante não é o que o aluno aprende no currículo, mas as conexões feitas com colegas, mentores, investidores e empresas.

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de entender de que forma o mentoring pode influenciar no desenvolvimento humano nestas organizações. Para isso, foram utilizados métodos de levantamento bibliográfico para compreender o processo de mentoring e como tal prática pode contribuir no desenvolvimento humano em Startups.

A revisão sistemática da literatura seguiu os procedimentos propostos por Jasson, Matheson e Lacey (2011). Após descartes por duplicação e não cumprimento dos critérios de inclusão, permaneceram no acervo 36 documentos. Buscou-se sistematizar o conhecimento analisando os 36 artigos publicados em 14 periódicos, como: Scielo, Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, Harvard Business Review, Journal of Vocational Behavior e Revista NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia no período de 1999 a 2018.

Na busca de padronizar a análise dos artigos escolhidos, leram-se os resumos para analisar a aderência do tema. Em seguida, procedeu-se a leitura em profundidade dos artigos e classificou-se os aspectos relacionados a: 1) mentoring, 2) mentor, 3) mentorado e 4) startup.

Para Noe (1988) o mentoring é o apoio técnico e psicossocial dado por um indivíduo a outro em sua carreira. Entretanto, o mentoring não é uma prática exclusiva da área organizacional, já que transpassa em diversas áreas por ser uma relação entre uma pessoa mais experiente e outra que deseja adquirir conhecimentos.

Neste estudo, foram selecionadas as pesquisas em que os seus conteúdos sobre mentoring têm relação com o empreendedorismo e o ambiente organizacional, bem como os estudos que destacam os benefícios da prática de mentoring. Os artigos de mentoring analisados são do período de 1999 e 2014 e os artigos que abordam sobre Startups e mentoring nestas organizações são de 2012 a 2018, por se tratar de um tema mais recente nos estudos científicos.

Em resumo, a partir da revisão sistemática da literatura, foi constatado que a prática de mentoring auxilia no desenvolvimento humano e os resultados desta prática tem impactos semelhantes conforme os diversos autores revisados, como: desenvolvimento de competências, aquisição e validação de conhecimentos, ampliação da exposição do mentorado e da sua rede de contatos, desenvolvimento de carreira, maior percepção de deficiências, clarificação de objetivos e metas dos seus negócios, maior acesso aos conhecimentos e ferramentas de gestão, desenvolvimento e reconhecimento de identidade, autoconfiança, entre outros.

O mentoring é uma ferramenta que pode auxiliar o empreendedor para o seu sucesso tendo em vista a relação benéfica mentor-mentorado. Assim, apresenta-se assim como um mecanismo que aumenta a eficácia do processo empreendedor. Embora as ideias de negócio sejam pertença dos empreendedores e não dos mentores, e, portanto, possam ser por isso mesmo expressão de necessidades e não de oportunidades, através de mentoring o processo de tentativa-erro, também conhecido por “pivoting”. (Associação Industrial do Minho, 2014, p.31). Além disso, constata-se que o mentoring pode ser uma ferramenta essencial na gestão de pessoas ao enriquecer o capital humano nas organizações por meio da troca de conhecimentos entre mentor e mentorado.

Portanto, é possível observar que o mentoring faz parte da construção do sucesso das Startups, pois proporciona aos empreendedores novos conhecimentos e habilidades, sendo um potencial aliado ao favorecer o aumento na qualidade do empreendedorismo local.

Essa correlação entre o mentoring, o desenvolvimento humano e o empreendedorismo corresponde com a literatura revisada, para Perin (2015, p.51), estar cercado de diversos especialistas em várias áreas do conhecimento faz com que essa miscelânea de visões diferentes tornem o negócio mais completo.

Esta pesquisa foi realizada por interesse da pesquisadora em organizações recentes e inovadoras, as Startups, que ainda possuem literatura limitada e sendo a maioria dos estudos de caso advindos do modelo americano. Estas organizações são recentes no Brasil e necessitam de apoio e estudo nesta área.

Por isso, torna-se essencial o estudo destas organizações que têm por base a inovação tecnológica e utilizam de ferramentas de gestão inovadoras, que atreladas ao modelo de negócio, possibilitam uma nova forma de desenvolver competências humanas.

Painel Empreendedorismo e Inovação

Título: Empreender em Sociedades Pós-Transição: O Caso de Portugal

Autor(es): Patrícia Jardim da Palma

Palavras-chave: Empreendedorismo; Empreendedorismo de Base-Local; Cultura Nacional; Case-study Mediterrâneo; Portugal

Resumo

O empreendedorismo é considerado hoje um dos maiores motores de desenvolvimento económico e social (ex. Palma, 2011; Sexton & Landstrom, 2000). São vários os estudos que têm demonstrado o impacto positivo da criação de novos negócios no desenvolvimento económico, um pouco por toda a Europa e Estados Unidos (ex. Fritsch, 2011; Dejardin, 2011), pela inovação e competitividade que introduzem no sistema.

Definido como o processo de identificação e exploração de uma nova oportunidade (Shane & Venkataraman, 2000), o empreendedorismo tem vindo a crescer, também, em Portugal. No que toca à taxa de criação de novos negócios (TEA⁶), e tendo por base o mais recente Relatório de Empreendedorismo (GEM 2015/16), Portugal ocupava no ano de 2015 a posição 35, entre 60 países avaliados, com um valor de 9.5%⁷.

No entanto, esta tendência na subida do número de start-ups criadas não parece ter sido acompanhada por um crescimento e manutenção dessas mesmas empresas, dada a elevada propensão que as empresas recém-criadas em Portugal têm para encerrar a atividade (GEM 2007-2016) nos primeiros anos de vida. Concretamente, e tal como demonstrado pelos dados do INE e da Pordata⁸, a taxa de sobrevivência das empresas recém-criadas com 2 anos de vida é de 50%, uma tendência que se vem a verificar desde o ano de 2009. Tal realidade vem acentuar a preocupação com a situação do empreendedorismo em Portugal: porque é que os negócios recém-criados não conseguem crescer em Portugal?

Um olhar atento para a taxa de descontinuidade dos negócios recém-formados na Europa (GEM, 2014) revela que, entre os países com um desenvolvimento económico assente na inovação, o valor para Portugal (3%) se aproxima do valor para a Grécia (2,8%). Alargando a pesquisa para a taxa “estabilidade do negócio próprio” (GEM, 2015-16) – que aponta para a sustentabilidade dos novos negócios – denotamos que, entre os países com um desenvolvimento económico assente na inovação, o *ranking* de Portugal (28, entre 60 países) se encontra analogamente próximo da Espanha (23). Estas estatísticas vêm demonstrar que em países como Portugal, Espanha ou Grécia os novos negócios gerados não conseguem florescer ao longo dos anos, o que vem colocar em causa o valor do empreendedorismo para a sociedade (ex. Ireland, Hitt e Sirman, 2003; Palma & Silva, 2014). Talvez mais importante do que criar novos negócios, seja criar novos

⁶ Total Entrepreneurship activity

⁷ Em Portugal, por cada 100 indivíduos, existem 9 a 10 empreendedores que estão envolvidos em processos de criação de *start-ups* ou na gestão de novos negócios.

⁸ Taxa de natalidade, mortalidade e sobrevivência das empresas. Fontes de Dados: INE - Demografia das Empresas - INE - Inquérito Anual às Empresas (até 2003) | Sistema de Contas Integradas das Empresas (a partir de 2004). Fonte: PORDATA. Última actualização: 2015-11-12

⁹ *Established business ownership*. Elevados valores neste indicador apontam para a manutenção das novas empresas, para além dos da fase de *start up*.

negócios sustentáveis, capazes de crescer ao longo dos anos e de gerar riqueza para as pessoas, o tecido empresarial e o mercado (Palma, Lopes & Bancaleiro, 2011).

Neste seguimento, importa perceber o que têm em comum estes países que possa ser relevante para o fenómeno do empreendedorismo. Uma análise atenta à história política do século XX, revela que todos estes países passaram por um regime ditatorial. Portugal foi governado durante 41 anos por um regime político autoritário, também designado por “Estado Novo”, desde o momento da aprovação da Constituição de 1933 até ao seu desmoronamento, com a Revolução de 25 de Abril de 1974. Este período, também conhecido como Salazarismo, foi fundado e chefiado por António de Oliveira Salazar, até 1968, ano em que o poder foi assumido por Marcello Caetano. Comparativamente, Espanha foi governada por Francisco Franco, o chefe militar e ditador conhecido como “Generalíssimo”, no período compreendido entre 1938 e 1973. Na mesma linha, a Grécia viveu vários regimes ditatoriais durante o século XX – entre os quais se destaca o período compreendido entre 1967-1974, em que o poder foi exercido por uma junta de oficiais chefiada por Georgios Papadopoulos – “Junta Militar Grega”, uma ditadura militar que ficou, também, conhecida como a “Ditadura dos Coronéis”.

Em suma, podemos verificar que Portugal, Espanha e Grécia viveram um período de tempo relativamente longo sob a influência de um regime político autoritário (de direita ou de esquerda), especialmente durante a segunda metade do século XX. Entre outras similaridades, um regime ditatorial cultiva os valores do “nacionalismo” – exaltação das glórias do passado, como meio de reforço da “nação” – do “antiparlamentarismo” – recusa da pluralidade de partidos políticos, considerados responsáveis pelo enfraquecimento da “nação” – e do “totalitarismo” – considerando-se que o estado estaria acima do indivíduo (Acemoglu & Robinson, 2005; Bermeo, 1992). Em termos económicos, nestes países, estes regimes ditatoriais procuraram controlar os setores mais importantes do país, acabando, por limitar as trocas comerciais além-fronteiras (Silva & Silva, 2006).

Com o fim destes regimes ditatoriais, estes países Europeus procuraram implementar um corte radical com o passado, “transitando” de um regime assente num sistema estatal monopolista e protecionista, para um regime democrático, mais aberto ao exterior (Przeworski, 1991). Pridham (2016) vai mais longe, ao considerar esta transição de regime para uma democracia, tal como decorreu em Portugal, Espanha e Grécia, como o *case-study* Mediterrâneo, dadas as similaridades geográficas, históricas, económicas e culturais que comporta. Embora esta transição democrática tenha, efetivamente, sucedido – com o derrube dos regimes autoritários nos três países citados – a sua ocorrência levanta questões no que toca à consolidação democrática. Na realidade, a implementação de uma democracia liberal – que implica uma abertura política e económica – não tende a ser acompanhada, desde logo, de uma mudança cultural.

Por outras palavras, embora a estabilidade das novas estruturas político-institucionais tenha sido alcançada, tal pode não ter sido acompanhada por uma integral estabilidade dos sistemas de suporte a uma cultura política (Maravall & Santamaria, 1986). Mais especificamente, e em primeiro lugar, o curto espaço de tempo envolvido desde esta transição de regime, torna difícil assegurar a mudança necessária da cultura política (Przeworski, 1991). Em segundo lugar, o “modelo mediterrânico” parece encontrar-se ainda relativamente distante dos modelos democráticos dos restantes países da Europa (especialmente do “modelo nórdico”), dadas as ineficiências políticas e burocráticas, a sobrecarga governamental no que toca ao desenvolvimento socio-económico (Pridham, 2016) ou a forte cultura “de tipo clã” e identidade

familiar, muito associadas ao clientelismo – e que tornam o sistema judicial menos eficaz (Eisenstadt, 1992).

Esta realidade pode ter contribuído para o desenvolvimento de uma estrutura socio-económica menos favorável ao empreendedorismo. E é fundamental não esquecer que o empreendedorismo é fundamentalmente um fenómeno cultural e regional (Splilling, 1991; Stam 2007). Os valores culturais condicionam a motivação, a confiança e a ação dos indivíduos para arrancar com um negócio próprio.

Perante esta panorâmica, e tendo por base a realidade dos três países que constituem o *case-study* Mediterrâneo, importa compreender de que forma as especificidades culturais destas sociedades Europeias que passaram recentemente de um regime fechado para um regime liberalizado podem promover o êxito do empreendedorismo. Especificando, e tomando como base o estudo explicativo do caso Português, o presente artigo apresenta como objetivo propor um modelo de empreendedorismo, ajustado à realidade da cultura deste País.

No plano teórico, pretende-se que o presente artigo contribua para um empreendedorismo eficaz em Portugal, por meio da proposta de um modelo devidamente ajustado ao seu contexto cultural. Com base neste estudo de caso, esperamos dar um “salto em frente” na compreensão do ecossistema empreendedor dos países Europeus mediterrânicos, e assim contribuir para um empreendedorismo mais eficaz. Em termos práticos, esperamos que o presente modelo promova o desenvolvimento sustentável do empreendedorismo, i.e. que estimule a criação de novas organizações que sejam capazes de crescer e prosperar ao longo do tempo. Desta forma, contamos apoiar na proposta de políticas públicas de fomento a um empreendedorismo eficaz nos países Europeus mediterrânicos.

Referências

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2005). *Economic origins of dictatorship and democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bermeo, N. (1992). Democracy and the Lessons of Dictatorship. *Comparative Politics*, 24 (3): 273-291.
- Eisenstadt, S. N. (1992). *Democracy and Modernity: International Colloquium on the Centenary of David Ben-Gurion*. Leiden: BRILL.
- GEM (2004-2015/16). *Global Entrepreneurship Report*.
- Ireland, R., Hitt, M. & Sirman, D (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6): 963-989.
- Maravall, J. M. & Santamaria, J. (1986). Political Change in Spain and the Prospects for Democracy (pp: 71-108). In G. O'Donnell, P. Schmitter and L. Whitehead, *Transitions From Authoritarian Rule: Southern Europe*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Palma, P. J. (2011). A Psicologia Aplicada ao Empreendedorismo. In Lopes, M.P., Palma, P.J., Cunha, M.P., & Ribeiro, R. B. *Psicologia Aplicada*. Lisboa: Editora RH.
- Palma, P. J., Lopes, M.P. & Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos ... Para Sair da Crise*. Lisboa: Editora RH.
- Palma, P. J. & Silva, R. (2014). Proatividade e Espírito Empreendedor. In Palma, P. J., Lopes, M.P. & Bancaleiro, J. *Psicologia Para Não Psicólogos: A Gestão à luz da Psicologia*. Lisboa: Editora RH

- Pridham, A. (2016). *The New Mediterranean Democracies: Regime Transition in Spain, Greece and Portugal*. NY: Routledge.
- Przeworski, A. (1991). *Democracy and the market: Political and economic reforms in Eastern Europe and Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sexton, D. & Landstrom, H. (2000). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden, MA: Blackwell.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.
- Silva, K. & Silva, M. (2006). *Dicionário de Conceitos Históricos*. São Paulo: Contexto.
- Spilling, O. (1991). Entrepreneurship in a cultural perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 3 (1): 33-48.
- Stam, E. (2007). Why Butterflies Don't Leave: Locational Behavior of Entrepreneurial Firms. *Economic Geography*, 83 (1): 27-50.

Painel Políticas de Inovação na Administração Pública

Título: Políticas de Controlo da Criminalidade e as Estratégias de Participação Social em Angola

Autor(es): Milton Ramiro Capita Boma

Palavras-chave: Políticas; Segurança Pública; Participação Social; Prevenção Criminal

Resumo

Introdução: Um dos pilares das políticas de segurança pública é a busca de formas de apoio público, a construção de formas de envolvimento activo dos populares. O presente traz uma abordagem sobre o controlo da criminalidade com base no conjunto de estratégias desenvolvidas para assegurar a participação da sociedade na prestação dos serviços de segurança pública em Angola, partir dos resultados de um estudo aplicado no município de Viana, província de Luanda, aferindo a actuação policial e o envolvimento das comunidades locais na prevenção e controlo da criminalidade. Dentro deste âmbito aparecem novas formas de discutir a participação social, diante de desafios como densidade populacional, a excessiva demanda aos serviços públicos, escassez de recursos, assim como a complexidade dos problemas socioeconómicos e de planeamento urbano que dificultam responder convenientemente a administração de serviços públicos. **Referencial teórico:** Na visão de autores como Saporì, Filocre, Chiyaneké referem-se a segurança pública e um conjunto de acções ou processos de natureza pública, ou seja políticas desenvolvidas pelo Governo que envolve a sociedade para prevenção, controlo e redução de ameaças aos bens, liberdades e direitos dos cidadãos sob domínio da lei. Em Angola, o sistema de controlo da criminalidade comporta três subsistemas nomeadamente, subsistema de segurança e ordem interna, subsistema de justiça criminal e o subsistema recuperatório. Nos últimos cinco anos foram implementados políticas de controlo da criminalidade assentes na aproximação dos serviços de polícia e entre estas destacam-se os programas de proximidade policial, o programa de desarmamento da população civil e a criação de conselhos locais de vigilância comunitária. **Metodologia:** Trata-se de um estudo descritivo que incidiu-se na revisão bibliográfica, documental e estudo de campo. Quanto a natureza da abordagem aptou-se pela quantitativa realizada pela análise dos registos estatístico e a interpretação dos factos. Recorreu-se à técnica de inquérito por questionário. Participaram do estudo cento e cinquenta cidadãos munícipes de Viana, uma amostra obtida de forma probabilística aleatória. **Resultados e discussão:** De acordo com 43% dos participantes do estudo, os roubos e os homicídios são os crimes que mais preocupam os cidadãos. Existe maior preocupação dos cidadãos com os roubos, tal como os homicídios pelo impacto destes crimes sobre o sentimento de insegurança nas comunidades, apesar de reduzido número de ocorrências em relação as outras tipicidades criminais. Para 48% dos cidadãos inquiridos a criminalidade no Município aumentou em favor da deficiente iluminação pública nos distintos bairros e vias de acesso, favorecendo o cometimento de delitos. A participação dos cidadãos nos encontros com as autoridades policiais tem sido efectiva, sendo que 43% dos munícipes inquiridos confirmaram participação frequente. Este arranjo de aproximação da Polícia enquadra-se nas ideias de controlo da criminalidade com a intervenção policial de forma indirecta, manifestando-se pela promoção de reuniões com as populações e o desenvolvimento de iniciativas comunitárias de segurança pública. Apesar dos esforços empreendidos pela Polícia no sentido de envolver os cidadãos na prevenção de crimes, 43% dos cidadãos inquiridos referiram que as dificuldades no acesso aos serviços da Polícia levam alguns cidadãos a não denunciarem crimes. O controlo sobre a criminalidade passa, necessariamente, pela possibilidade da população fazer denúncias. Em face da visibilidade policial, os 46% dos cidadãos inquiridos indicaram que observam mais

frequentemente o patrulhamento apeado, destacando-se como o mais visível no Município. Esta intervenção policial incentiva a interacção dos agentes com as comunidades, garantindo maior aceitação do público, sendo a modalidade mais comum no policiamento de proximidade verificado em Angola. Por outro lado, os serviços da polícia no Município também ocorre em circunstâncias ou situações em que não há crime, pois 34% dos munícipes inquiridos alegaram que verificam sempre intervenções em operações de manutenção da segurança e ordem pública. Entretanto, nesta esfera enquadra-se os postulados de Filocre (2010) segundo os quais as autoridades policiais precisam de combinar diversas formas de interposição pública para evitar as delineações em termos de variações no processo de implementação das políticas de segurança pública centrada nas acções preventivas, através de intervenções urbanas. Constata-se neste âmbito a execução de actividades delineadas em planos com visibilidade operacional. Estes resultados indicam que a Polícia, nesta localidade, tem adoptado cada vez mais posturas de proactividade baseadas em teorias de prevenção activa e situacional, de maneira a procurar focalizar a sua intervenção em áreas que, não estando directamente em perigo, antecipam o risco, um imperativo policial que comporta uma função de vigilância e persuasão. Sobre as alternativas na prevenção da criminalidade no Município, 37% dos residentes inqueridos apontaram a necessidade maior participação dos cidadãos nas estratégias de preservação da segurança pública. Conclusões: A actuação da polícia é um processo de aprendizado para as populações, como autores que sustentam as medidas e os programas implementados. Os mecanismos de participação e envolvimento comunitário poderão oferecer mais soluções na gestão das políticas de controlo da criminalidade, consequentemente reduzir alguns desafios como a burocratização, à ineficiência, limitações de recursos e até a corrupção.

Painel Políticas de Inovação na Administração Pública

Título: Cultura de Inovação na Administração Pública: Iniciativas Emblemáticas em Portugal e no Brasil

Autor(es): Pedro Sá Moreira & Daniel Matos Caldeira

Palavras-chave: Inovação; Gestão; Setor Público; Transformação Digital; Qualidade; Modernização Administrativa

Resumo

Introdução

A Administração Pública enfrenta atualmente desafios que exigem uma adaptação constante e a introdução de práticas e metodologias inovadoras como forma de resposta às necessidades dos cidadãos e empresas. Discutir os instrumentos de gestão que já estão disponíveis ou reequacionar possibilidades é necessário e desejável, pois só através deles será possível encontrar mecanismos de valorização e capacitação contínua dos serviços públicos e garantir um adequado e sustentável desenvolvimento para o país. A capacidade de inovar é essencial para que a administração pública possa corresponder aos novos desafios sociais e económicos.

A satisfação das necessidades emergentes das populações exige atividades criadoras de valor com utilização racional dos recursos públicos. Exigem igualmente novas práticas no funcionamento das organizações, na gestão das pessoas, nos ambientes de trabalho, nos processos e nos serviços prestados.

A condução dessas mudanças é facilitada pelas tecnologias, mas depende, em simultâneo, de fatores como a experimentação e a motivação para melhorar o desempenho individual e organizacional, através de metodologias que induzam novos comportamentos e atitudes por parte dos atores que intervêm nos processos de mudança, em particular os dirigentes e os trabalhadores em funções públicas. Para além disso, os processos de inovação são cada vez mais desenvolvidos em cocriação com os cidadãos e outros parceiros da administração pública, logo desde a fase inicial do desenho de soluções.

Por tudo isso, é essencial promover um ecossistema que favoreça a execução de estratégias de inovação abrangentes, não apenas nos serviços prestados aos cidadãos e às empresas, mas também na gestão das organizações e das pessoas. Esta perspetiva ajudará os organismos públicos a desenvolverem ambientes e modelos de trabalho que, com lideranças mobilizadoras, permitam aos trabalhadores identificar problemas, formular ideias, desenvolver propostas, colocar em prática projetos inovadores, avaliar os resultados e partilhar o conhecimento de forma mais colaborativa.

Referencial teórico

Este artigo visa analisar as principais iniciativas de promoção da inovação no setor público no contexto de desenvolvimento dos Programas do Governo da República Portuguesa e da República Federativa do Brasil.

As contribuições dos frameworks da Comissão Europeia e práticas OCDE (imperativo da inovação, Manual de Oslo e Observatório da Inovação do setor público) fundamentam uma perspectiva comparada indutora de inovações, aliada com contribuições de autores da envergadura como Basin, C. (2010); Bekkers, V. et al. (eds.) (2011) e Borins, S. (2014).

Metodologia

A presente pesquisa tem caráter eminentemente exploratório e foi estruturada na forma de estudos de casos.

Resultados

Em Portugal, o XXI Governo Constitucional tem prosseguido diferentes iniciativas que incluem, nomeadamente, o Programa Simplex+, a Estratégia TIC 2020, a criação de um Laboratório de Experimentação da Administração Pública - LabX, a funcionar no âmbito da Agência para a Modernização Administrativa - AMA, I. P., a iniciativa INCoDe.2030 para as competências digitais, assim como o mecanismo de «direito ao desafio», que se enquadra no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP).

No Brasil, merece destaque a implementação, iniciada em 2016, da Estratégia de Governança Digital (EGD) que tem como propósito orientar a integração das iniciativas de transformação digital dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal para ampliar o acesso às informações governamentais, a oferta dos serviços públicos digitais e a participação social.

A eliminação do uso de papel por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), a substituição do modelo de carros alugados e próprios por Serviço de Transporte Administrativo por Aplicativo (TáxiGov), os avanços no campo da educação à distância com a implantação de uma Escola Virtual de Governo são exemplos de iniciativas que resultaram em avanços da capacidade do governo.

Além disso, desde 1996, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) realiza anualmente o Concurso Inovação no Setor Público que incentiva a implementação de iniciativas inovadoras que contribuam para a melhoria dos serviços públicos.

Discussão

Em suma, a estratégia de transformação da administração pública, alicerçada nos eixos da valorização dos trabalhadores em funções públicas, da criação e garantia de boas condições de trabalho e da melhoria da organização e da gestão pública, proporciona, assim, as condições fundamentais para que a inovação possa ser promovida como uma capacidade transversal em todos os organismos públicos.

Conclusões

O trabalho concretiza, a partir de um referencial comparado entre os países analisados e às melhores práticas, a promoção da inovação pública no contexto de Portugal e Brasil, criando incentivos que visam prosseguir objetivos de inovação na valorização dos recursos humanos, na melhoria do ambiente de trabalho e no desenvolvimento de modelos de gestão pública.

Painel Políticas de Inovação na Administração Pública

Título: Conta Corrente Fiscal: Inovação Financeira e Simplificação Tributária

Autor(es): Mário Rodrigues Pontes

Palavras-chave: Conta Corrente Fiscal; Inovação Financeira

Resumo

Segundo o relatório de atividades desenvolvidas de “combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras” de 2018, elaborado pelo Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, o contribuinte português tem um padrão de cumprimento voluntário e o esforço da administração fiscal deve centrar-se, em primeiro lugar, na simplificação do cumprimento das obrigações para aqueles que cumprem, apoiar no cumprimento aqueles que, querendo cumprir, tenham dificuldades em cumprir, controlar aqueles que tentam não cumprir e combater aqueles que deliberadamente não queiram cumprir.

A Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) é um serviço da administração direta do Estado dotado de autonomia administrativa que tem por missão entre outras administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos e nesse contexto a AT afirma que tem orientado a sua atuação em dois eixos fundamentais: por um lado, a simplificação e o apoio ao cumprimento voluntário, apoiando aqueles que desejam cumprir e, por outro, encentando uma luta contra a fraude e evasão junto dos incumpridores.

No quadro tributário em vigor, salvo algumas exceções, as relações financeiras entre o Estado e o Contribuinte são autonomizadas por tributo e a compensação tributária é usada apenas após o termo do período de pagamento voluntário.

A presente proposta teórica visa apresentar contributos para a criação de uma conta corrente fiscal que permita uma melhor aplicação dos artigos 5º e 7º da Lei Geral Tributária, aprovada pelo DL n.º 398/98, de 17 de dezembro. A LGT inspirada na Teoria das Finanças Públicas, estipula que são fins da tributação, a satisfação das necessidades financeiras do Estado e de outras entidades públicas e a promoção da justiça social, da igualdade de oportunidades e das necessárias correcções das desigualdades na distribuição da riqueza e do rendimento. Baseada no respeito pelos princípios da generalidade, da igualdade, da legalidade e da justiça material, tem como objectivos favorecer o emprego, a formação do aforro, o investimento, promovendo a competitividade e internacionalização da economia portuguesa, no quadro de uma sã concorrência.

Muitos dos modernos contributos nesta matéria seguem de perto os princípios da Teoria da Escolha Pública e apontam ao sistema vigente, distopias e constrangimentos que seriam erradicados com um sistema financeiro em regime de conta corrente, ao invés do sistema de procedimento e processo tributário, definido pelo DL n.º 433/99, de 26 de outubro.

O referencial teórico que nos propomos abordar considera os novos mecanismos processuais e tecnológicos ao dispor quer do Estado (AT) quer dos contribuintes, como é o caso do SAF-T e do E-fatura, a serem confrontados com os diplomas legais em vigor e as boas práticas e recomendações internacionais tendo em vista apresentar contributos de melhoria e superação das distopias identificadas.

A metodologia é de natureza qualitativa com recurso a algumas demonstrações quantitativas, de característica descritiva e causal, e próxima do estudo de campo.

Os resultados, discussão e conclusões serão apresentados na forma de contributos para uma melhoria e inovação do papel do Estado e dos Agentes Económicos no quadro da Tributação e dos desafios geo-económicos actuais.

Painel Políticas de Inovação na Administração Pública

Título: Gestão Social Aplicada na Organização da Atenção Primária à Saúde em âmbito territorial
O Caso da 5ª Coordenadoria Regional de Saúde (CORES V), do Município de Fortaleza, Brasil

Autor(es): Rosélia Maria Soares Mesquita & João Martins de Oliveira Neto

Palavras-chave: Gestão Social Aplicada; 5ª Coordenadoria Regional de Saúde

Resumo

Gestão Social (GS) é um processo gerencial em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação nas organizações (Tenório, 2010). As organizações aqui serão percebidas como organismos sociais complexos orientados por objetivos (Etzione, 1967). Estes organismos são orientados por relações sociais dialógicas que devem se pautar pela coparticipação nas decisões, controle e aprendizados entre os envolvidos no processo de planejamento e execução das políticas públicas (Neto & Mesquita, 2018). A aplicabilidade da GS no sistema público de saúde brasileiro é uma realidade pragmática, tanto para àqueles que as estudam, como para os que as aplicam embora não as reconhecendo. No Brasil os termos Atenção Básica (AB) e Atenção Primária a Saúde (APS) são equivalentes. Relaciona-se ao conjunto de ações individuais, familiares e coletivas realizadas por uma equipe multiprofissional em um território definido, sobre os quais assumem responsabilidade sanitária. É a principal porta de entrada do serviço de atenção à saúde, sendo o epicentro de comunicação da Rede de Atenção a Saúde (RAS), conforme Portaria nº 2.436/2017, do Ministério da Saúde do Brasil/ GAB. Contudo, esclarece Mendes (2011) os sistemas de atenção à saúde a exemplo do Sistema Único de Saúde (SUS) são voltados para as condições e eventos agudos, desconsiderando a epidemia contemporânea das condições crônicas. No caso, os fatores internos de gestão são pautados por normativas que fragmentam os serviços por níveis de atenção primária, secundária e terciária, organizados por níveis hierárquicos de complexidade crescente: atenção básica, atenção de média e alta complexidade. Situação em que a APS é sobrevalorizada, se comparada aos demais níveis concebidos e desenvolvidos para atuar sob as condições de eventos agudos, desconsiderando a epidemia contemporânea das condições crônicas. Neste quesito, observa-se que os pontos de atenção à saúde não se comunicam fluidicamente entre si, nem com os sistemas de apoio e logístico, causando-lhe perda de eficiência, necessitando de uma melhor gestão. Então, o que fazer para melhorar esta eficiência? Por os sistemas de atenção à saúde a moverem-se numa relação dialética entre fatores contextuais e os fatores internos (a cultura e estrutura organizacional, recursos, sistemas de incentivos e estilos de liderança e gestão), a fim de organizar o sistema através de RAS, prevalecendo um conjunto coordenado de pontos de atenção à saúde para prestar uma assistência contínua e integrada a uma população definida. Este trabalho é de natureza empírica, com uma abordagem de estudo de caso, cujo objetivo principal é analisar o processo de reorganização dos pontos de atenção da RAS, no período de 2013 a 2016, tendo a GS como suporte analítico, e as APS como porta de entrada do Sistema de Saúde do município de Fortaleza, Ceará, Brasil. Cuja reorganização da APS foi norteadas por um mapa estratégico e Plano Diretor da Atenção Primária a Saúde. Contou com o suporte de consultores externos, apoio logístico e o contributo teórico de um curso de especialização em gestão da Atenção Primária à Saúde para os envolvidos. Sua execução foi regionalmente conduzida nas seis regionais de saúde do município de Fortaleza, com norte estratégico da

Secretaria Municipal de Saúde (SMS), desenvolvidas nas Coordenadorias Regionais da Saúde (CORES). Este *paper* trata da experiência na CORES V), um capítulo do estudo geral das demais CORES, com uma população de 541.511 habitantes, distribuídos em 18 bairros de alta vulnerabilidade social (IBGE, 2017). A coordenação da CORES V utilizou ferramentas de GS para promover o diálogo, a participação e o aprendizado em equipe. Para pautar o diálogo e a participação, fomentou nas UAPS rodas de gestão com a participação dos profissionais e conselho local de saúde, e conselho gestor com a participação de representantes das categorias profissionais e gestores das unidades. Para os aprendizados em equipe, formou câmaras técnicas com Agentes Comunitários de Saúde (ACS), e com profissionais de saúde, cujo objetivo foi de introduzi-los nas inovações da APS. Para democratizar as informações e a troca de experiências subdividiu informalmente a regional em três microrregionais, cada uma com uma média de 4-6 UAPS. Tendo, em cada, uma unidade laboratório e um tutor capacitado em todos os processos a serem aplicados. Com base nos postulados da GS, os resultados foram progressivamente se formatando na CORES V: foram realizados o cadastramento e classificação de riscos das famílias, a classificação de riscos para urgência e emergência, a estratificação das condições crônicas, atenção a condição aguda e a condição crônica, a gestão clínica e o plano de cuidado, e a regulação das referências de exames e consultas especializadas e os leitos hospitalares. Em seguida, foram implantados as linhas guias e protocolos clínicos e o programa de educação permanente em saúde. Algumas unidades se sobressaíram na organização de salas de situação e das salas de vacinação. Concomitante, ocorreram ampliação da cobertura da estratégia saúde da família, reformas, construção e aquisição de equipamentos para os postos de saúde. Ou seja, a reorganização da RAS tendo como a porta de entrada a APS foi linearmente iniciada pela SMS, mas não executadas na sua plenitude. Considerando que a dialética dos movimentos e o euforismo dos que desejavam às inovações e com ela novos aprendizados, se colidiram com os que preferiam a zona de conforto condizente as suas necessidades, por isso, carretando processos parcialmente implantados. Em conclusão, organizar as RAS tendo como porta de entrada a APS se constituiu um ato de lucidez para racionalização dos recursos financeiros, e de responsabilidade pública. Exige constante exercício de diálogo e de tomada de decisões com os envolvidos nas estratégia de implementação de políticas públicas (gestão horizontalizada), possibilitada pela GS. Entretanto, a cultura e a estrutura organizacional hospitalocêntrica (de gestão hierarquizada) ainda persistem, mas a persistência da organização da RAS tende a modificá-los. Requerendo ainda uma extensa curva de aprendizado, aplicação de recursos diversos e uma constante dinâmica de diálogo governamental e social para sua consecução.

Painel Envelhecimento, Desafios e Oportunidades para a Gestão de Pessoas

Título: Preparação para a Reforma: Fatores que Influenciam a (in)existência de Práticas nas Organizações

Autor(es): Carla Mendes Oliveira, Miguel Pereira Lopes & Sónia P. Gonçalves

Palavras-chave: Portugal; Envelhecimento Populacional; Práticas de Preparação para a Reforma (PTPR's); *Age Awareness*

Resumo

Portugal possui uma das populações mais envelhecidas do mundo. Tendo em vista que o processo de envelhecimento pode estar relacionado à reforma, a preparação para esta fase é um tema importante ao nível do indivíduo, das organizações e da sociedade de forma geral. As áreas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) presentes no país não podem ser indiferentes a esta nova realidade e devem se preocupar não somente em desenvolver os indivíduos para a vida ativa do trabalho, mas em prepará-los para os anos que viverão após o evento de entrada na reforma, sejam esses acompanhados ou não por atividades laborais. As organizações que prezam pelo bem-estar de seus colaboradores possuem um papel relevante de orientação no processo de preparação para a reforma (PR), reorganização da rotina e consequente adaptação individual e desfrute desta fase da vida. Dada a relevância organizacional na temática, o objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar e analisar, sob as óticas dos gestores de topo e responsáveis pela área de Recursos Humanos (RH), os fatores que influenciam a existência ou inexistência de Práticas de Preparação para a Reforma (PTPR's) em organizações atuantes no país, como a redução da carga horária e os Programas de Preparação para a Reforma (PGPR's). Conforme a literatura estudada, o setor público ou privado da organização, o porte e o nível de *Age Awareness* são fatores que podem influenciar a questão das PTPR's. Para fins deste projeto de doutoramento em progresso que se debruça sobre a temática da PR, foram formuladas três hipóteses: H1: Espera-se que as organizações públicas tenham mais PTPR's do que as organizações privadas; H2: Espera-se que as organizações de grande dimensão tenham mais PTPR's do que as micro, pequenas e médias e H3: A existência de PTPR's está associada a níveis mais elevados de *Age Awareness*. A metodologia utilizada é do tipo mista e fase de recolha e análise dos dados está dividida em dois momentos. Sob a observância do critério de saturação teórica, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores de topo (Presidentes, Vice-Presidentes ou Diretores Gerais) e com os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos (RH) nas organizações presentes na cidade de Lisboa. Com auxílio de software de apoio à análise de dados qualitativos, será feita a análise de conteúdo das entrevistas gravadas e transcritas. A segunda fase de recolha e análise dos dados está composta por questionários enviados aos mesmos destinatários da primeira fase e organizações atuantes em outros distritos de Portugal. Após a realização de um pré-teste, os inquéritos serão enviados via SurveyMonkey até que se atinja o número mínimo de trezentas respostas. As hipóteses serão testadas e a confirmação ou rejeição das mesmas permitirá a construção de um modelo teórico dos fatores que influenciam a (in)existência de PTPR's no país e este poderá ser utilizado em pesquisas futuras. Além das implicações metodológicas, a presente pesquisa tem implicações teóricas e práticas. No campo da teoria, o tema pode ser de interesse geral, pois versa sobre a preparação de uma fase da vida

inerente a todos aqueles que alcançarem a reforma. Também existe a pertinência do assunto em Portugal, um país detentor de uma população tão envelhecida. No que tange à colaboração prática, os dirigentes das organizações, conscientes dos benefícios advindos com a existência das PTPR's, poderão direccionar mais atenção ao tema e propor a criação e implantação de algumas delas.

Painel Envelhecimento, Desafios e Oportunidades para a Gestão de Pessoas

Título: Preparação para a Aposentadoria no Serviço Público: O Percorso de Minas Gerais para a Construção da Legitimidade da Ação

Autor(es): Luciana Silva Custódio, Nahra Gripp Vilas Boas Borges, Cecília Melo Neves Xavier & Raquel Soares Otoni

Palavras-chave: Programa de Preparação para a Aposentadoria; Gestão de Pessoas no Setor Público; Preparação para a Aposentadoria do Setor Público; Desenvolvimento do Servidor

Resumo

O aumento da expectativa de vida dos trabalhadores, aliado a um declínio das taxas de natalidade dos países industrializados, em combinação com outros fatores demográficos e econômicos apontam para uma alteração substancial na composição e natureza da força de trabalho (CUSTÓDIO, 2013).

A expectativa de vida do brasileiro que era de 68 anos (média), conforme senso do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em 2010, será de 81 anos em 2050. Nesta década, o Brasil terá uma população de jovens equivalente à população de idosos.

Tem-se então, o seguinte cenário: população de trabalhadores com expectativa de vida mais alta, aptos a se aposentar mas com condições de continuar contribuindo econômica e socialmente para a sociedade. Tal situação é descrita pela Organização das Nações Unidas – ONU (2002)¹⁰: “as pessoas idosas têm, cada vez mais, sido vistas como contribuintes para o desenvolvimento, e suas habilidades para melhorar suas vidas e suas sociedades devem ser transformadas em políticas e programas em todos os níveis”. Essas recomendações, conforme França e Soares (2009), sinalizam políticas e ações a serem propostas pelas organizações visando não apenas a harmonia entre as gerações que no ambiente laboral e a redução ageísmo, mas também a instauração de programas de preparação para a aposentadoria (PPA) para aqueles que desejam sair do mercado de trabalho ou mesmo buscar alternativas de atuação neste mercado.

No Brasil, a implantação de PPA, é obrigatória nos órgãos e entidades públicas (Lei nº 8.842, de 4/1/1994 e Lei nº 10.741 de 01/10/2003 em seu art. 28), que atribui às mesmas a criação e estímulo de Programas de Preparação para a Aposentadoria.

França e Soares (2009) alertam para o fato de que a transição para aposentadoria pode gerar ansiedade, principalmente pela falta de um planejamento que auxilie o trabalhador a usufruir melhor o tempo nessa nova fase de vida. Pazzim acrescenta que esta preparação deve ocorrer enquanto o funcionário ainda estiver em atividade funcional.

De maneira geral, um Programa de Preparação para a Aposentadoria é composto por um conjunto de ações coordenadas que visam preparar os trabalhadores em condições de pré-aposentadoria, visando proceder a transição segura, orientada e sustentável, de forma que as mudanças ocasionais e de fato, sejam menos impactantes possível em suas vidas. Nas atividades propostas, os trabalhadores aposentandos têm a oportunidade de perceberem a necessidade

¹⁰ <https://nacoesunidas.org/acao/pessoas-idosas/>, Acessado em 31/07/2009

de reorganizar seu tempo, (re)planejar o orçamento, redesenhar o convívio em família e (re)descobrir velhos talentos. Tais programas geram benefícios a trabalhadores e organizações, de acordo com Carvalho e Serafim (1995).

Para os trabalhadores, além de poderem lidar de maneira mais assertiva com a ansiedade natural típica deste momento de vida, as variadas ações ofertadas pelo PPA trabalham ainda o enfrentamento da alteração/perda de elementos tangíveis (status, rotina do trabalho etc), elementos emocionais (sensação de pertencimento, realização profissional) e até a perda de benefícios relacionados ao trabalho e alteração de renda. Para a organização, os benefícios da implantação de PPA envolvem um potencial aumento de satisfação dos trabalhadores, pois percebem o empenho da organização no zelo com colaboradores, o que reforça positivamente a imagem organizacional. “Estimula a transferência do *know-how* a novos talentos, o exercício da responsabilidade social na comunidade funcional e a ampliação da ação de seus programas de desenvolvimento de Recursos Humanos’ (PAZZIM, p.03).

Em face do normativo legal e dos múltiplos benefícios percebidos, o Governo de Minas Gerais, por meio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) criou no ano de 2018 dispositivo normativo que reforça a obrigatoriedade legal de implantação do PPA nos órgãos e entidades do poder executivo do estado e estabelece diretrizes para que tal ação se dê. Para tanto, foi opção da equipe gestora do PPA nesta secretaria construir paulatinamente junto aos órgãos a consciência da importância e tempestividade da temática para, somente então, promulgar a norma que torna a ação obrigatória.

Durante o ano de 2018, três grandes ações foram realizadas com este objetivo: apresentar a todos os gestores de Recursos Humanos do estado de Minas Gerais o que constitui um PPA, seu alcance, desafios e ganhos potenciais. Como primeira ação, criação de um Comitê Gestor para a estruturação de um evento sobre PPA no setor público de caráter nacional. Tal comitê, se reuniu mensalmente para preparar o evento: alinhar demandas, expectativas, fortalecer parcerias dentro e fora do setor público.

O Seminário Projeto de Vida no Trabalho e Educação para a Aposentadoria, com a presença de 128 participantes, foi a segunda ação. Trouxe temas relacionados a “projeto de vida e educação para aposentadoria”, “o papel do Recursos Humanos no processo de aposentadoria do servidor público” e troca de experiência por meio de relatos de PPA. O evento foi muito bem avaliado pelos participantes. Sobre o conhecimento gerado, o índice daqueles que se declararam ter um “bom conhecimento sobre o assunto” subiu de 45,9% para 52,7%, e daqueles que afirmaram que seu conhecimento inicial sobre PPA era “muito bom”, subiu de 13,5% para 43,2%. Os que assinalaram que o conhecimento antes do Encontro era “fraco” representaram 33,8% dos respondentes e caiu para 4,1% destes.

A terceira ação, I Encontro Mineiro de Programas de Preparação para a Aposentadoria no Serviço Público, contou com a presença de 157 pessoas dentre gestores de RH e representantes de áreas de desenvolvimento do servidor no serviço público em Minas Gerais (municipal, estadual e federal) e de outros vários estados do Brasil. Participaram palestrantes consagrados desta área do conhecimento e focou não apenas a importância da ação dos PPA, mas também a qualidade que os mesmos precisam apresentar e os ganhos potenciais diretos e indiretos para instituição e servidores. O Encontro ocorreu pouco dias após a publicação do Decreto nº 47.517, que cria o Programa de Preparação para a Aposentadoria dos Servidores Públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo de Minas Gerais.

O Comitê Gestor ainda participou da estruturação e Minas Gerais sediou o V Congresso de Brasileiro de Orientação para a Aposentadoria – CONBOA.

Importante ressaltar que todas as iniciativas não geraram custos financeiros aos cofres públicos. Esta economia de recursos financeiros, a necessidade do trabalho em rede, a importância dos subsistemas de gestão de pessoas trabalharem de forma alinhada e os ganhos potenciais do PPA para o setor público são algumas das muitas lições aprendidas ao longo da trajetória narrada.

Painel Envelhecimento, Desafios e Oportunidades para a Gestão de Pessoas

Título: Envelhecimento, Desafios e Oportunidades para a Gestão das Pessoas

Territórios, Multigeracionais, Multiculturais e Híbridos. O Caso do Território da Fé em Salvador, Bahia, Brasil

Autor(es): Tânia Fischer

Palavras-chave: Envelhecimento; Desafios e Oportunidades; Gestão das Pessoas; Território da Fé em Salvador

Resumo

Territórios contemporâneos em seus espaços urbanos caracterizam-se pela hipercomplexidade nas configurações organizacionais e interorganizacionais, que se projetam nas conexões possíveis entre diferentes polos de poder representados por lideranças as mais diversas, governamentais, empresariais e associativas. A identificação dos polos de poder e a singularização, das lideranças que é um propósito de pesquisa aplicada que a Universidade Federal da Bahia realiza no território, com vistas a convergência das políticas, ações e compartilhamento de recursos, o que une o chamado Território da Fé, que tem no momento como alta centralidade a santificação de Irmã Dulce, é a urgente necessidade de dotar o Território de condições de acolhimento a multidões de turistas que chegam e requerem desde hospedagem e alimentação, até o contacto com as culturas de raiz de outras matrizes religiosas, sendo o candomblé a principal delas.

Cada uma das 5 igrejas, Matriz da Conceição da Praia, Obras Sociais Irmã Dulce. Basílica do Bonfim, Capela do Papa e Mosteiro de Coutos, entre outros, são instituições e polos religiosos e de convergência cultural e estratégica, devendo ser articulados para dar respostas convergentes para atender às necessidades da atração de turismo, especialmente o da experiência religiosa e o turismo cultural. Estas respostas são desde o acolhimento do turista para conhecer, mas também para escolher um lugar para viver, especialmente jovens empreendedores, mas também, gerações que tem experiência de vida e trabalho e escolhem a cidade como um território de vida. Salvador tem uma política de atração de habitantes de outros países para viver na cidade e, para tanto, requalifica serviços de saúde, lazer e assistência em geral.

Problemas de multimobilidade, segurança cidadã, integração produtiva empreendedora, integração cultural, integração cultural e esportiva e, principalmente, integração cidadã em diversas esferas e escalas, são os desafios a serem resolvidos de forma cooperativa e compartilhada.

Concluindo, resolver os problemas emergenciais pode ser uma forma de criar estratégias de convergências das diferenças entre poderes locais, instituições, lideranças governamentais, empresariais e associativas que devem encontrar, nas soluções dos problemas do presente, as estratégias de desenho do futuro.

Painel Liderança e Governance

Título: Um Modelo de Governança Sustentável para os Países de Língua Portuguesa

Autor(es): Miguel Pereira Lopes

Palavras-chave: Governança Sustentável; Liderança; Max Weber; Países de Língua Portuguesa

Resumo

É sabido que pessoas de países latinos, mais do que pessoas de outras culturas, têm preferência por líderes carismáticos. Tal facto também parece ser verdade no que diz respeito aos Portugueses (Jesuino, 2002) e, eventualmente, às pessoas dos países de língua portuguesa, dadas as semelhanças culturais que existem entre esses países. Essas preferências por líderes carismáticos têm provavelmente resultados quer positivos, como o empenho e a motivação que advêm de seguir um líder visionário e carismático, quer negativos. Por exemplo, a existência de uma liderança carismática sem outros mecanismos de controlo, pode conduzir a seguidanças “cegas”, com potenciais resultados desastrosos, como se pôde verificar em diversos momentos históricos (e.g., a Alemanha de Hitler). Assim, os países e as organizações com culturas que sobrevalorizam o desejo por líderes carismáticos, podem correr maiores riscos de falhanço coletivo, ou seja, de privilegiarem modelos de Governança não sustentáveis no tempo.

No presente texto, parte-se do trabalho de Lopes (2014) sobre o Modelo de Governança identificado na estrutura de liderança coletiva que deu resposta ao terramoto de 1755 em Lisboa, para tentar compreender quais as características de um Modelo eficaz de Governança Sustentável. Esse trabalho concluiu que tal modelo de liderança coletiva, que se socorreu dos conceitos de autoridade propostos por Max Weber - a autoridade carismática, tecnocrata e tradicional - tem como axiomas que, para uma Governança eficaz e sustentável no tempo, como a que ocorreu durante o chamado período Pombalino, é necessário: (1) a presença em *ex équo* de líderes carismáticos, líderes tecnocratas, e líderes tradicionais; (2) a existência de *símiles vires*, i.e., a mesma força, entre os líderes carismáticos, líderes tecnocratas, e líderes tradicionais.

Com efeito, o modelo coletivo de governança que possibilitou a notável reconstrução da cidade de Lisboa (bem como da Economia Portuguesa e muitas outras zonas severamente danificadas pelo Sismo de 1755, como é o caso de Vila Real de Santo António), mostrou um trabalho coletivo de liderança no qual os processos decisórios contaram com muito mais do que o “fascinante” trabalho e visão do Marquês de Pombal. Com *símiles vires*, vários arquitetos/engenheiros atuaram como líderes tecnocratas fundamentando técnica e cientificamente propostas inovadoras de reconstrução, as quais o carismático Pombal tinha em certa forma de acatar. Do mesmo modo, a autoridade tradicional, representada pelo Rei D. José, ter-se-á mostrado fundamental para o equilíbrio dos diferentes tipos Weberianos de racionalidade.

Depois de apresentado e discutido este Modelo de Governança, serão discutidos os limites da aplicação de um tal Modelo de Governança Sustentável para os países de língua portuguesa e respetivas organizações.

Bibliografia

- Jesuino, J. C. (2002). Latin Europe cluster: From South to North. *Journal of World Business*, 37(1), 81 – 89.
- Lopes, M.P. (2014). Rebuilding Lisbon in the Aftermath of the 1755 Earthquake: Max Weber Revisited. *Journal of Management History*, 20(3), 278-291.

Painel Liderança e Governance

Título: Liderança no Feminino em Território Masculino: O Caso do Exército Português

Autor(es): Sandra Miranda, Ana Cristina Antunes & Ana Silva

Palavras-chave: Liderança; Género; Liderança Feminina; Liderança Transformacional

Resumo

Nos últimos anos, o debate sobre género e liderança tem-se centrado nas questões da diferença ou semelhança entre homens e mulheres (Benshop, 2006; Sobral & Ribeiro, 2018). Uma corrente de investigação aponta para a existência de diferenças cruciais entre os dois sexos, com as mulheres a serem consideradas como únicas no domínio de competências específicas, distintivas e cruciais para a eficácia da liderança e das organizações onde operam. Por outro lado, encontramos estudos que apontam para a ausência de evidências significativas quanto aos estilos de liderança diferenciados entre homens e mulheres, recusando qualquer tipo de essencialismo atitudinal ou comportamental. Tendo por base a inconclusiva dualidade teórica de perspetivas que cruzam o campo de estudo, tal como a carência de pesquisas levadas a cabo com mulheres líderes em Portugal, a presente investigação tem como objetivo analisar o perfil comportamental e as competências das oficiais femininas do exército português enquanto líderes, tal como compreender as vivências, os significados e as barreiras associados à liderança feminina numa organização marcadamente masculina. Para o efeito, e tem: o do como premissa a importância do acesso ao ponto de vista singular de quem o vivencia, recorreu-se a um método do tipo qualitativo, com recurso a entrevistas semiestruturadas levadas a cabo junto de uma amostra de mulheres oficiais das diferentes especialidades do exército.

Os resultados sugerem a tendência para a adoção de uma abordagem transformacional ou carismática da liderança, com estas oficiais a procurar inspirar nos seus colaboradores sentimentos de lealdade, admiração e sentido de missão, alicerçados numa comunicação transparente e numa relação em que pontificam, entre outros, a confiança, a proximidade, a informalidade e a abertura aos pontos de vista alheios. Segundo os resultados apurados, subsistem ainda numerosas diferenças entre homens e mulheres líderes num contexto militar. As vantagens da entrada das mulheres em instituições militares, as competências de que estas são detentoras, mas também as dificuldades que enfrentam, de que se destaca a conciliação família-exército, são outros dos resultados que emergiram das entrevistas realizadas. A figura feminina só muito recentemente começou a ser parte integrante do contexto militar, durante séculos domínio exclusivo do género masculino. Este contexto apresenta especificidades e diferenças marcadas face a outros ambientes laborais nos quais as mulheres se movimentam atualmente, pelo que os resultados que tem vindo a ser obtidos noutras organizações e contextos laborais não são facilmente generalizáveis para a esfera militar. Exige-se, outrossim, a realização de estudos neste contexto, que permitam compreender como é que nele se equacionam as questões de género e liderança, resgatando a visão feminina acerca desta problemática. Situando-nos neste enquadramento militar, onde o papel da liderança está ainda fortemente impregnado de masculinidade, os resultados deste estudo sugerem que subsistem diferenças claras no tratamento, no perfil de líder e no exercício da liderança e de como este é representado e acolhido pelos pares e subordinados e nos problemas e barreiras que emergem para as oficiais do exército português. Outros aspetos dignos de nota referem-se à existência de atitudes discriminativas face à liderança no feminino e de padrões de competência distintos, fatores que acolhem sustentáculo na literatura organizacional, tal como o *glass ceiling* ou “teto de vidro” que também foi identificado nesta investigação.

Painel Liderança e Governance

Título: Liderança Transformacional em contexto transcultural

O Papel da Narrativa na Gestão da Diversidade

Autor(es): José Luís Jacinto

Palavras-chave: Liderança Transformacional; Gestão da Diversidade; Cultura Nacional; Cultura Organizacional; Alinhamento Organizacional; *Storytelling*

Resumo

As organizações vivem num contexto internacional. Por isso, sejam empresas nacionais que acolhem talento estrangeiro, sejam multinacionais espalhadas pelo mundo, sejam múltiplas empresas integradas numa rede global de produção e distribuição (*global supply-chain*), a gestão da diversidade cultural é para todas elas um grande desafio e um fator competitivo crucial.

Para analisar essa dimensão da gestão de recursos humanos, partimos do quadro teórico proposto por Geert Hofstede, fundado na antropologia organizacional e na psicologia social, que distingue cultura nacional e cultura organizacional. Aquela assente em valores profundos, esta em símbolos, rituais e objetivos partilhados.

A liderança transformacional em contexto transcultural aceita as culturas nacionais, convive com os seus valores, e reconhece que é muito difícil mudá-los para servir os objetivos da organização. Sabe que a cultura organizacional é fundamental para dar sentido ao que é a organização e, sobretudo, ao que esta pode ser. Compreende que a cultura organizacional reflete a identidade da organização e, por isso, é um dos seus elementos mais rígidos. Mas também sabe que, num mundo empresarial em constante mudança, quem fica no mesmo sítio enquanto os outros avançam, fica irremediavelmente para trás. E ainda sabe que só haverá mudança profunda se algo mudar na cultura organizacional. Assim, a partir do reconhecimento e do respeito da diversidade profunda, procura moldar uma cultura organizacional que alinhe a visão e os objetivos da organização em mudança. De modo a que essa visão e esses objetivos sejam adotados por todos os membros da organização. Porque, nas palavras seminais do teórico cultural Stuart Hall, a cultura é, sobretudo, "*shared meanings*". Desse alinhamento organizacional depende a possibilidade de haver verdadeira co-laboração, ou seja, trabalho em comum entre todos os membros organização.

O nosso contributo parte dessa necessidade de criar uma cultura organizacional comum e funda-se na filosofia da linguagem e nos estudos narrativos aplicados à gestão de recursos humanos, em particular nos trabalhos de investigação de Karl Weick e de David Boje. Com esse fundamento teórico, aqui aplicado em especial à gestão da diversidade, propomos que a forma mais eficiente de promover aquele alinhamento passa pela capacidade da liderança para contar histórias sobre a organização que sejam partilhadas por todos os seus membros.

Todas as culturas têm as suas histórias e é através delas que expressam a sua singularidade. A organização também tem de ter as suas histórias. Ou seja, para além das histórias que cada membro conta sobre a organização, esta tem de ter as suas próprias histórias, aquelas que dão sentido à sua cultura. Ora, sempre que se pretende mudar, tem de haver uma nova história. Porque toda a mudança começa por uma história e só terá sucesso se essa história for bem contada.

As histórias, pelo seu recurso à linguagem simbólica – à metáfora, à alegoria – são mais importantes do que a linguagem técnica. Os dados quantitativos, por exemplo, são fundamentais para o diagnóstico e a previsão. Mas, para passar dos dados ao conhecimento, é indispensável um *storyteller* para os contar como uma história.

Uma história bem contada, pelo ritmo, pela concisão, pela leveza, concentra toda a informação essencial que ilumina um processo de mudança, permitindo que este seja determinado pela esperança e não pelo medo. Mas uma história é muito mais do que isso. Pode ser carregada de emoção, de referências individuais e até autobiográficas. O líder carismático, por exemplo, mesmo quando fala da organização, conta acima de tudo histórias a propósito de si mesmo. Já o líder transformacional, mesmo quando fala de si mesmo, conta acima de tudo histórias sobre aquilo em que a organização se vai tornar.

As histórias, pela sua natureza narrativa, são mais adequadas à diversidade da audiência, porque permitem uma interpretação mais aberta. Naturalmente, a maior imprecisão da linguagem alegórica, associada à eventual falta de referências culturais comuns, pode constituir um problema ao nível da interpretação. O mesmo sucede com a questão da diversidade linguística, que, num registo narrativo, nem sempre pode ser compensada pelo uso de uma língua empobrecida – o inglês como língua franca. Ora, num contexto lusófono, esses problemas são muito menos sentidos. Há o uso estratégico da mesma língua; há referências culturais e históricas comuns; e há experiências de diálogo e de abertura que caracterizam o espaço lusófono e que se expressam, precisamente, pela existência de histórias comuns. Histórias que refletem amizade e conflito, acolhimento e resistência. Ou seja, histórias que o fruto normal de uma convivência secular. As histórias que os seres humanos contam refletem precisamente isso: a convivência como a mais profunda necessidade humana. E que pode ganhar um sentido novo numa organização que é uma comunidade de práticas e de aprendizagem onde trabalham líderes e gestores lusófonos que o compreendem e que sabem contar histórias.

Não esqueçamos as dificuldades internas da organização. Estas histórias não são contos de fadas, nem meras mensagens de *marketing* interno. Têm de ser coerentes com as práticas de gestão, designadamente com as políticas de remunerações e de carreiras, mas também com o modo como se lida com a diversidade individual e como se desenvolvem políticas internas antidiscriminatórias. Têm, também, de ser coerentes com o *brand* da empresa e com toda a política de comunicação para o exterior (ou seja, com todos os *stakeholders*).

Se as histórias forem autênticas e coerentes, se derem sentido profundo ao presente e ao futuro da organização e das pessoas que nela trabalham, então acontecerá um pequeno milagre: essas mesmas histórias que a liderança difunde serão repetidas pelos trabalhadores. Repetidas, sem ironia. Isso é o mais difícil. Porque é o supremo teste, a mais perfeita avaliação da qualidade da gestão de recursos humanos: que os trabalhadores contem e recontem, entre eles e para o exterior, espontaneamente e em contexto não controlado, as mesmas histórias que a liderança conta. Quando tal suceder, esta saberá que teve completo sucesso.

Concluimos que a liderança transformacional em contexto transcultural é aquela que, incentivando a convivência interna entre as culturas nacionais, promove uma cultura organizacional de mudança, contando histórias coerentes e inspiradoras sobre o futuro da organização.

Painel Liderança e Governance

Título: A Articulação Público-Privado em Angola e Moçambique

Corporações Transnacionais brasileiras e a Economia Política Local

Autor(es): Gabrieli Gaio

Palavras-chave: Corporações Transnacionais; Odebrecht; Vale; Angola; Moçambique; Economia; Política Internacional

Resumo

Introdução

Este artigo aborda a relação estabelecida entre duas corporações transnacionais¹¹ brasileiras atuantes em Angola e Moçambique – a Odebrecht e a Vale – e os respectivos governos desses países. Buscar-se-á, em perspectiva comparada, identificar e compreender que tipo de interação entre os setores público e privado molda tal relação no contexto da governação empreendida pelos governos angolano e moçambicano¹². Para fins de recorte cronológico, o presente trabalho versará, principalmente, sobre o início deste novo milênio, mais precisamente sobre o intervalo de tempo compreendido entre os anos de 2002 e 2014.

Enquadramento teórico

O tema abordado insere-se, dessa forma, na temática das relações estado-empresas (ou estado-mercado) que, por sua vez, costuma enquadrar-se na agenda de investigação da Economia Política Internacional (EPI). Nesse sentido, o artigo emprega a concepção do *big business-national governments compact*, elaborada por Vernon (2001), com o objetivo de compreender o conjunto de dinâmicas entre as esferas pública e privada que caracterizam o contínuo de negociações, conflitos e resoluções de conflitos que constituem o *compact* Odebrecht-governo angolano e o *compact* Vale-governo moçambicano. Ademais, a investigação utiliza também colaborações de Susan Strange (1988) e Geoffrey Underhill (2000; 2001; 2003) no que concerne à

¹¹ É comum encontrar na literatura tanto o termo corporações transnacionais quanto corporações multinacionais, que, frequentemente, são utilizados de maneira intercambiável. Este projeto adota ao longo do texto a primeira designação com base na diferenciação feita por Drucker (1997). O autor explica que uma “multinacional tradicional” consiste em uma “companhia nacional” que possui subsidiárias em outros países (Drucker, 1997, p. 167-168). Já “transnacionais bem-sucedidas”, são “entidades não nacionais” que possuem como “unidade econômica” o mundo e não países, na medida em que transcendem as fronteiras e interesses dos Estados nacionais nos quais estão presentes (Drucker, 1997, p. 168). Uma vez que esta pesquisa parte da premissa, como será demonstrado, de que o mercado (ou empresas privadas) pode ter agência política e interesses próprios que transcendem o interesse do Estado-nação, se mostra mais apropriada a nomenclatura corporações transnacionais. Drucker (1997, p. 168) esclarece, contudo, que as transnacionais não necessariamente apresentam-se “totalmente fora do controle” do Estado, uma vez que esse último pode adaptar-se às mudanças da economia global, traçando estratégias que possam beneficiar as empresas e o próprio estado simultaneamente.

¹² Não será feita aqui uma comparação da estratégia de internacionalização de cada empresa nos respectivos países, visto que não se trata de uma pesquisa na área da administração ou gestão empresarial. O que se pretende comparar, nesse sentido, é o “*big business-national government compact*” – para utilizar a terminologia de Vernon (2001) – que ocorre em cada situação, isto é, o pacto (*compact*) Odebrecht-governo angolano e o pacto Vale-governo moçambicano. Esse pacto refere-se ao conjunto de relações e negociações políticas estabelecidas entre grandes empresas transnacionais e governos nacionais (Vernon, 2001). De certo que as empresas abordadas pertencem a sectores distintos e possuem suas próprias estruturas. O denominador comum entre as duas corporações seria justamente a prestação de serviços ao Estado, participação em concessões públicas, parcerias público-privadas, entre outros. Ambas possuem como força motriz em Angola e em Moçambique os negócios com o Estado, pelo que se torna pertinente a comparação no âmbito do *compact* estado-empresa.

apreensão da autoridade política que pauta as dinâmicas relacionais público-privado em cada caso.

Metodologia

Este estudo de caso comparativo foi elaborado com base em uma abordagem metodológica mista, com predomínio da abordagem qualitativa. Na seara dos dados qualitativos, a pesquisa conta com uma amostra de 49 entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas, para além das técnicas de observação participante e não-participante. Os(as) entrevistados(as) são indivíduos de diferentes nacionalidades, alocados nos setores público e/ou privado de Angola, Brasil, Moçambique e Portugal. A quantificação utilizada é de caráter estatístico-demonstrativo, com o objetivo de permitir a triangulação metodológica (Denzin, 1970) e atribuir, por conseguinte, maior precisão e clareza aos resultados da investigação.

Justificativa e relevância

O início do século XXI é marcado por um crescente interesse acadêmico acerca do engajamento das chamadas potências emergentes no continente africano. Parte significativa da literatura existente dedica-se à presença e ascensão da China no continente africano, como, por exemplo, os trabalhos icônicos de Ian Taylor (2006; 2009) e Deborah Brautigam (2011). Entretanto, alguns autores dedicam-se ao estudo da política externa brasileira para a África, como é o caso de Sombra Saraiva (2012), buscando compreender os interesses brasileiros no continente e identificar possíveis parcerias estratégicas entre os dois lados do Atlântico. Grande parte da comunidade acadêmica tem focado seus esforços na análise dos interesses e estratégias das potências emergentes engajadas no continente. Tais pesquisadores buscam também discutir as potencialidades e vulnerabilidades que a parceria com o Sul global pode trazer à África.

Este tipo de perspectiva, ainda que de extrema importância na compreensão dos arranjos cooperativos entre países em desenvolvimento, acaba por delegar pouca atenção ao modo como os governos africanos administram interesses e atores externos, isto é, raramente busca-se a compreensão da agência local africana mediante esse cenário. Não há, dessa maneira, muitas análises que buscam compreender de que modo os governos locais percebem e lidam com esses novos atores no continente ou, ainda melhor, de que modo variáveis governativas locais condicionam a ação desses atores nas políticas públicas a serem empreendidas¹³.

Ao analisar os dois *compacts* governo-empresa (Vernon, 2001) em perspectiva comparada, este trabalho pretende demonstrar que diferentes países africanos administram e percebem de distintas maneiras a inserção de atores externos em seus sistemas nacionais de economia política¹⁴, dada as especificidades governativas locais encontradas em cada caso. Ao também colocar em perspectiva comparada a inserção das duas empresas, esta pesquisa apresenta o

¹³ Lucy Corkin (2013), contudo, merece aqui destaque, uma vez que por meio de seu livro "Unconquering African Agency: Angola's management of China's credit lines" representa um importante impulso inicial da literatura no sentido reverter tal quadro ao buscar justamente compreender o ponto de vista e a estratégia do governo angolano frente aos interesses chineses.

¹⁴ Gilpin (2001) trabalha a noção dos sistemas nacionais de economia política como uma parte cada vez mais integrante da EPI. Segundo o autor, com a intensificação da interdependência, as variáveis domésticas que constituem um sistema nacional de economia política tornam-se ainda mais relevantes no cenário internacional. Entre essas variáveis que nos ajudam a compreender um sistema nacional de economia política, Gilpin (2001) cita, por exemplo, o papel do Estado e a estrutura de setores empresariais, nos remetendo justamente à balança estabelecida entre o público e privado, assim como às estruturas internas de cada um.

potencial de esclarecer as semelhanças e distinções encontradas no modo pelo qual cada corporação analisada busca adaptar-se e engajar-se na governação local¹⁵.

Conclusões

O presente trabalho aponta que ambos os *compacts* analisados são caracterizados por uma autoridade política difusa, isto é, partilhada entre público e privado na articulação da governação sobre as políticas públicas empreendidas em cada caso (Strange, 1988; Underhill, 2000; 2001; 2003). Entretanto, a ideia de que a autoridade política caracteriza-se enquanto difusa, ultrapassando as fronteiras das instituições formais do estado e incluindo o mercado enquanto *locus* de poder político, não implica, necessariamente, uma tendência ao equilíbrio entre governo e empresa. Por conseguinte, ao passo que no caso do *compact* Odebrecht-governo angolano verifica-se uma autoridade política distribuída de modo equilibrado entre as partes, no *compact* Vale-governo moçambicano há uma concentração de autoridade política na mineradora brasileira que constrange o espaço de ação política-governativa do governo local.

¹⁵ Contudo, vale mencionar que esta pesquisa não buscará avaliar ou julgar a eficácia das estratégias empreendidas pelos governos de Angola e Moçambique, uma vez que este tipo de análise ampliaria em demasia o escopo deste trabalho, podendo, assim, ser tema de pesquisa futura. Por ora, o objetivo limita-se a compreender tais estratégias.

Painel Liderança e Governance

Título: Liderança e Política nas Organizações: Impacto no Empenhamento e Cinismo Organizacional

Autor(es): Sandra Miranda

Palavras-chave: Liderança; Política Organizacional; Clima Político; Empenhamento Organizacional; Cinismo Organizacional

Resumo

Embora seja hoje pacífica a asserção de que as organizações são territórios eminentemente políticos e que, apesar dos avanços, é uma matéria que comporta um imenso espaço de progressão, o panorama torna-se mais nebuloso quando procuramos perceber a interconexão que estabelece com o da liderança. Winkler (2010) e Miranda (2016) ao enunciarem aquelas que consideram ser as principais fragilidades de um campo de estudo fértil e bravo, reiteram a presença de ilações de cariz assomadamente especulativo, nomeadamente no que diz respeito às suas implicações para os atores organizacionais e eventuais efeitos mediadores.

Segundo os reptos da literatura da especialidade, a presente investigação tem como principal objetivo perceber em que medida a perceção de política organizacional tem um efeito mediador entre o estilo de liderança adotado pelos supervisores e as atitudes organizacionais desenvolvidas pelos colaboradores, como é o caso do empenhamento organizacional e do cinismo organizacional. Para o efeito, foi adotada uma metodologia do tipo quantitativo, com recurso a inquéritos por questionário distribuídos uma amostra de 250 sujeitos de uma organização de segurança pública.

Os resultados analisados com recurso ao modelo das equações estruturais, para além de evidenciarem o importante efeito mediador da perceção de política organizacional, realçam a presença de uma clara associação entre o estilo de liderança adotado e as atitudes organizacionais dos colaboradores, sendo evidente que uma abordagem de cariz transformacional aduz mais empenhamento e menos cinismo organizacional.

Este estudo para além de academicamente contribuir para o aprofundamento de uma temática sub-investigada, auxilia os gestores a conhecerem e a refletirem sobre o potencial impacto que os diferentes estilos de liderança têm no clima político de uma organização, tal como nas atitudes (positivas e negativas) que os colaboradores experienciam em função disso.

Painel Liderança e Governance

Título: Liderança Autêntica, Maquiavélica e Maquiavelicamente Autêntica: Impactos na Motivação Intrínseca e Extrínseca dos Seguidores

Autor(es): Lisandra Gonçalves dos Santos & Miguel Pereira Lopes

Palavras-chave: Liderança Autêntica; Liderança Maquiavélica; Liderança Maquiavelicamente Autêntica; Motivação Intrínseca; Motivação Extrínseca

Resumo

O tipo de liderança pode influenciar diferentes fatores dentro de uma organização, entre eles a motivação dos funcionários (Yukl, 1998). Segundo um estudo de 2018, os funcionários liderados sob formas de pressão, apresentaram um aumento de mais de 90% no turnover. Enquanto que os funcionários liderados com formas mais inspiradoras estavam relacionados a uma redução de aproximadamente 68% (Chhaya, 2019). Neste sentido, observa-se como o tipo de liderança adotado por uma organização é importante para a sua eficiência e para os seus resultados. Assim sendo, a liderança pode levar uma organização ao sucesso ou ao fracasso.

Os recentes escândalos de empresas renomadas como a Enron, a WorldCom, entre outras, que entraram em colapso devido a falhas éticas dos seus líderes, trazem à tona a necessidade global de uma liderança mais ética (Ponnu & Tennakoon, 2009). Neste seguimento, a liderança autêntica, considerada um tipo de liderança genuína e baseada em valores, tem recebido cada vez mais atenção nos últimos anos, como um componente central nos estudos de liderança positiva e como um “constructo de raiz na teoria da liderança” (Avolio & Gardner, 2005, p. 315).

Contrária à liderança autêntica, a liderança maquiavélica, cujo termo derivou da obra *The Prince* de Niccolò Maquiavel (1469-1527), também tem sido alvo de grande interesse de académicos e profissionais. Vista por muitos autores (Paulhus & Williams 2002; Den Hartog & Belschak, 2012) como um tipo de liderança negativa e destrutiva, ela é definida por Wilson, Near e Miller (1996) como “uma estratégia de conduta social que envolve manipular os outros para ganho pessoal” (p. 295). No entanto, alguns autores como Cunha, Clegg e Rego (2013) defendem os escritos de Maquiavel como uma abordagem realista, onde o maquiavelismo combinado com virtudes como coragem, sabedoria e temperança, pode alcançar objetivos mais nobres e fazer uma diferença positiva no mundo. Partindo deste ponto, os autores Rego, Lopes e Simpson (2017) classificaram um novo tipo de liderança, a liderança maquiavelicamente autêntica, onde a autenticidade e o maquiavelismo podem coexistir na mesma pessoa, com o intuito de alcançar um propósito, ou um propósito moral mais elevado.

Apesar da relevância da liderança autêntica, maquiavélica e maquiavelicamente autêntica, é omissa na literatura a análise dos seus impactos nos seguidores, designadamente na sua motivação. Segundo Ryan e Deci (2000), as pessoas podem possuir basicamente dois tipos de motivações para realizar uma ação, a intrínseca (voltada ao *self*) e a extrínseca (voltada a um valor instrumental associado à ação). Dessa forma, desperta-se o interesse em saber como os seguidores dos diferentes tipos de líderes propostos neste estudo, percebem as suas motivações.

Neste sentido, o objetivo deste estudo é testar em que medida os diferentes tipos de liderança (autêntica, maquiavélica e maquiavelicamente autêntica) influenciam a motivação intrínseca e extrínseca dos seus seguidores. Para isto, pretende-se utilizar a escala *Authentic Leadership*

Questionnaire 16 (ALQ - 16), de Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008), para medir a liderança autêntica. A escala MPS-16, de Dahling, Whitaker e Levi (2009), para medir a liderança maquiavélica. E a *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS), de Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, van den Broeck, Aspel, ... e Westbye (2014), para medir a motivação intrínseca e extrínseca dos seguidores.

Com uma dimensão mínima prevista de 250 respondentes dos sectores público e privado brasileiro, o instrumento utilizado para a recolha de dados será um questionário do tipo fechado, em que os seguidores classificarão o seu tipo de líder e avaliarão a sua motivação em função do tipo de líder por ele identificado. Relativamente ao tratamento e análise dos dados, pretende-se submeter as escalas a uma análise fatorial confirmatória. Em seguida, proceder à Análise de Cluster (Distância Euclidiana; método de Ward), tendo em consideração os dois fatores independentes que deverão ser confirmados na análise fatorial — autenticidade e maquiavelismo —, permitindo assim, a classificação de grupos homogêneos (clusters), consoante as semelhanças e as dissemelhanças observadas. Por fim, aplicar testes paramétricos e não paramétricos de comparação de médias, com o intuito de testar as hipóteses formuladas.

O presente estudo visa contribuir para a ciência, uma vez que não existe nenhuma investigação que seja do nosso conhecimento que investigue a relação dos diferentes tipos de liderança (autêntica, maquiavélica e maquiavelicamente autêntica) com as motivações intrínseca e extrínseca dos seguidores. Sendo considerado também o primeiro teste de uma nova teoria conceptual, permitirá por um lado perceber melhor a relação entre a liderança autêntica e maquiavélica e por outro ir além da dicotomia. Acredita-se ainda que este estudo possa ter implicações práticas relevantes a nível do recrutamento, da formação e do desenvolvimento de líderes e promover reflexões sobre liderança e ética.

Referências bibliográficas

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:[10.1016/j.leaqua.2005.03.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001).

Chhaya, N. (2019). Does your leadership style scare your employees? *Harvard Business Review*. Retirado de www.hbr.org (consultado a 27 de julho de 2019)

Cunha, M. P. e, Clegg, S., & Rego, A. (2013). Lessons for leaders: Positive organization studies meets Niccolò Machiavelli. *Leadership*, 9(4), 450-465. doi:10.1177/1742715012455355.

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257. doi:10.1177/0149206308318618.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47. doi:10.1007/s10551-012-1296-4.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. doi:10.1080/1359432x.2013.877892.

Ponnu, C.H., & Tennakoon, G. (2009), The Association between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21-32.

Rego, P., Lopes, M. P., & Simpson, A. (2017). The authentic Machiavellian leadership grid: a typology of leadership styles. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 1-4. doi:10.1002/jls.21524.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi: [10.1006/ceps.1999.1020](https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020).

Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S. & Peterson S.J. (2008) Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. doi:10.1177/0149206307308913.

Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285–299. doi:10.1037/0033-2909.119.2.285.

Yukl, G. 1998. *Leadership in organizations*. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Painel Liderança e Governance

Título: A Liderança traz Felicidade? Um Estudo comparativo da Felicidade de Líderes e não Líderes

Autor(es): Paulo Jorge Rego, Miguel Pereira Lopes & Pedro Correia

Palavras-chave: Liderança; Bem-Estar; Felicidade; Hedónica; Eudaimonica

Resumo

A felicidade das pessoas tem-se afirmado como um fator a ter em conta por toda a sociedade, sendo que para isso muito contribui a existência de evidências que reportam que pessoas mais felizes são mais bem-sucedidas em diversos aspetos da vida, tais como, o trabalho, a saúde e o amor (Lyubomirsky, King & Diener, 2005). O conceito de felicidade, definido como uma condição de equilíbrio e harmonia psicológica, e utilizado como sinónimo de bem-estar, encontra-se dividida em duas concepções de felicidade diferentes: a felicidade hedónica, que está na origem do conceito de bem-estar subjetivo; e a felicidade eudaimonica, que está associada ao bem-estar psicológico (Fave, Brdar, Freire, Vella-Brodrick & Wissing, 2011; Waterman, 1993; Ryan & Deci, 2001). Estas duas concepções de felicidade, podem estar relacionadas e serem estimuladas através de exercícios (e.g., Lopes, Palma, Garcia & Gomes, 2016), sendo que podem ser afetados por múltiplos fatores.

Em contexto organizacional, a literatura existente, reporta a importância para as organizações em terem colaboradores felizes, bem como, o impacto que os líderes têm sobre os níveis de felicidade dos colaboradores, um exemplo disso, são os estudos que reportam que os líderes têm o poder de influenciar positivamente ou negativamente, os níveis de felicidade e bem-estar dos membros da sua equipa, tendo isso repercussões ao nível de toda a organização (Vugt, Hogan & Kaiser, 2008; Vugt 2006). Isso deve-se ao facto das suas ações poderem afetar positivamente ou negativamente toda a organização (Keiser, Hogan & Craig, 2008).

Porém, a literatura parece ser inconclusiva sobre a relação entre liderança e a felicidade dos indivíduos, referindo por exemplo, que os líderes, quando comparados com os não líderes, possuem um conjunto de vantagem, tais como, a título de exemplo, o status adquirido decorrente da posição que ocupam, e o maior poder sancionatório (Vugt et al, 2008), e como também desvantagens, o aumento do stress decorrente das constantes transformações que ocorrem ao nível organizacional, bem como o próprio tipo de liderança adotado (Sparks, Faragher & Cooper, 2001; Roche, Haar & Luthans, 2014; Burke, 2010). Estes fatores, a par de outros, podem pôr em causa, os níveis de felicidade e bem-estar dos líderes e consequentemente dos não líderes. É por isso evidente, que a liderança desempenha um papel fulcral em todo este processo. Assim, face ao que anteriormente é dito, a presente investigação procura responder a seguinte questão:

“Serão os líderes mais felizes hedonicamente e eudaimonicamente que os não líderes?”

Face ao exposto, e tendo em conta o seu objetivo, esta investigação é de todo pertinente, pois irá permitir por exemplo, em termos teóricos, compreender melhor o porque de muitas pessoas se esforçam por ocupar posições de liderança ou não, e em termos práticos, poderá permitir o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão, que permitam diluir eventuais consequências negativas derivadas do facto de se ocuparem cargos de liderança ou followership.

Para a realização deste estudo, recorreu-se, a uma amostra de 89.624 inquiridos, que participaram no World Values Survey, e que responderam a questões relacionadas com a temática, entre 2010 e 2014, sendo que, para a análise destes dados, utilizou-se para aferir a relação entre as variáveis dependentes e independentes, o Teste *Mann – Whitney*, e seguidamente o método *TwoStep – Cluster*, para a analisar a distribuição da amostra.

Os resultados obtidos, mostram que os líderes são mais felizes nas duas concepções de felicidade que os não líderes. Isso pode ser explicado pelo facto de terem o poder, de definir a missão da organização e verem o impacto social, sendo que isso pode ser explicado, pelo facto dos líderes desempenharem um papel fundamenta no desempenho dos não líderes, e de poderem criar ambientes psicologicamente atrativos, na satisfação do trabalho, e qualidade de vida (Kaiser et al., 2008; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; De Hoog, Greer & Den Hertog, 2015). Por outro lado, de beneficiarem desse seu poder, através do efeito de reciprocidade, vendo os seus níveis de felicidade eudaimonica aumentados, sendo que uma outra justificação, pode ser o de terem, mais prestígio e o status, influenciando isso os níveis de felicidade hedónica dos líderes (Karellaia & Steffen Keck; 2013; Erdogan, Bauer, Truxillo & Mansfield, 2012).

Por sua vez, os resultados da análise de cluster, indicam que a maioria dos líderes se encontram mais satisfeitos com a vida do que felizes. Isso encontra explicação, em estudos que apontam para o facto dos mesmos terem um conjunto de benefícios decorrentes da posição que ocupam e consequentemente terem mais recursos (Vugt 2006), e pelo facto de a sua felicidade, ser em parte condicionada pelo stress decorrente do impacto das diversas transformações e de ser difícil manter o equilíbrio entre trabalho versus família (Sparks, et al., 2001; Roche, et al., 2014; Burke, 2010).

Para além disso, os resultados da análise de cluster, indicam que nos países mais ocidentais, existem mais mulheres que homens, a ocuparem lugares de liderança que os homens. Isto constata os resultados de alguns estudos, que nos dizem ainda hoje, e apesar das mulheres terem a mesma preparação que os homens, existem desigualdades, no que respeita à ascensão de mulheres a lugares de liderança nas culturas ocidentais (Rincón, González, e Barrero, 2017).

Por fim, os resultados, aferem que a cultura pode ter impacto nos níveis de felicidade dos indivíduos, podendo isso ser justificado por alguns estudos que reportam que a cultura, é um fator que tem influência a felicidade dos indivíduos (Ye, Yew-Kwang and Lian, 2015). No caso da idade e género, os resultados sugerem que, a idade e o género, influenciam a felicidade. Isso, vai um pouco contra o que dizem alguns estudos, isto é, que não existe uma relação significativa entre estas variáveis (Weecch-Maldonado, Miller, & Lord, 2017; Mogilner, Kamvar, & Aaker, 2011).

Bibliografia

- Burke, R. J. (2010). Workplace stress and well-being across cultures: Research and practice. *Cross Cultural Management*, 17, 5–9
- Delle Fave A, Brdar I, Freire T, Vella-Brodrick D, Wissing MP. (2011). The eudaimonic and hedonic components of happiness: qualitative and quantitative findings. *Social Indicators Research*, 100, 185-207.
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 1–15. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38, 1038-1083.

- Kaiser RB, Hogan R, Craig SB. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96–110.
- Karelaiia, N., & Keck, S. (2013). When deviant leaders are punished more than nonleaders: The role of deviance severity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(5), 783-796. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2013.04.003>.
- Kashdan TB, Biswas-Diener R, King LA. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*. 3(4), 219–233.
- Lopes, M. P., Palma, P. J., Garcia, B. C., & Gomes, C. (2016). Training for happiness: the impacts of different positive exercises on hedonism and eudaemonia. *Springer Plus*, 5(1). doi:10.1186/s40064-016-2407-y
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Mogilner, C., Kamvar, D., & Aaker, J. (2011). The shifting meaning of happiness. *Social Psychological and Personality Science*, 2, 395-402
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57
- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386. <https://doi.org/10.3926/ic.889>
- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 476-489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Sparks, K., Fargher, B. & Cooper, C. L. (2001). Well being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.
- Van Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 354–371.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. 2008. Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182–196.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678–691.
- Ye, D., Ng, Y.-K., & Lian, Y. (2015). Culture and happiness. *Social Indicators Research*, 123, 519-547.
- Weech-Maldonado, R., Miller, J. M., & Lord, J. C. (2017). The Relationships Among Socio-Demographics, Perceived Health, and Happiness. *Applied Research in Quality of Life*, 12(2): 289–302. doi:10.1007/s11482-017-9517-8.

Painel Liderança e Governance

Título: A Liderança Política e a Governança Pública no Brasil: uma Reflexão Pertinente

Autor(es): Paulino Varela Tavares & Ana Lúcia Romão

Palavras-chave: Liderança; Interação; Governança Pública; Brasil

Resumo

Com um enfoque multidimensional, o presente trabalho procura analisar a relação entre a liderança política e a governança pública. Um líder político e institucional pressupõe que, no exercício da liderança, demonstre a sensibilidade, a tolerância, a flexibilidade, a ética, a integridade, o interesse público, a competência técnica e prudencial, que pode afetar positivamente os alicerces da tomada de decisões e, com isso, o processo da governança pública. No Brasil, a relação plausível entre a atual liderança e a governança pública parece trilhar para um caminho diferente.

A informação divulgada pelos diversos canais de comunicação social e pelas redes sociais, têm mostrado diferentes facetas de um Brasil que está em suspeição na liderança política e governamental. Exemplo disso, são as declarações e ataques¹⁶ depressivas, ofensivas e racistas ligadas às diversas questões, tais como, climáticas, desprezo por direitos humanos, declarações depressivas e racistas, que não contribuem para fortalecer o ambiente social e político no país e, com isso, resolver os graves problemas sociais. Com isso, a eleição de outubro de 2018 não se traduziu, até agora, na escolha de uma liderança política voltada para cultivar, promover e aprofundar o exercício da liderança para responder aos anseios da sociedade.

Prova disso, já foi dada pelo próprio presidente brasileiro ao usar um modelo centralizado¹⁷, fechado, voltado ao confronto, militar e familiar para conduzir o próprio governo. Neste contexto, o presente estudo procura explorar o seguinte problema de pesquisa: o líder governamental tem a capacidade de impulsionar e consolidar a governança pública no Brasil?

As discussões em torno da governança pública são recorrentes. Katsamunsk (2016, p.133) recorda-nos que, no início do século XXI, a multiplicação das pesquisas, estudos e debates sobre o tema, só foi possível por causa da própria complexidade e abrangência do termo, se comparada com a restritiva significação do termo governo. Para Xu, Sun, & Si (2015), a governança demanda a participação e a cooperação entre os diversos agentes interessados, onde os mesmos desenvolvem mecanismos de confiança e responsabilidades na gestão, com o intuito de responder às demandas da coletividade.

Segundo Dixon, Sanderson and Tripathi (2007, p.58), *"the focus of leadership is thus on explaining decisions, providing opportunities for clarification, and monitoring performance, thereby ensuring leadership control"*. Nessa perspectiva, a liderança, como a capacidade de influenciar, tem uma relação direta com a governança pública porque, para ambas, aos olhos da sociedade, explicar a transparência na tomada de decisões, com ética e responsabilidade, além

¹⁶ Helio Gurovitz in <https://g1.globo.com/mundo/blog/helio-gurovitz/post/2019/07/23/a-logica-perversa-de-bolsonaro.ghml> Acessado dia 23 de julho de 2019.

¹⁷ "It is evident that the rather classic bureaucratic types of leadership – the command- and control approaches of bridging the politics-administration divide – are becoming increasingly obsolete" (Rainer Koch and John Dixon (eds.) (2007, p.25 a 26).

da participação social e *accountability*, é fundamental para reforçar a boa conduta na prestação dos serviços públicos. Deste modo, entendemos que a governança pública representa uma disposição articulada e dinâmica presente no exercício da liderança da autoridade voltada para fortalecer o procedimento decisório na administração pública com transparência, *accountability* e responsabilidade para atingir os objetivos almejados pela coletividade, respeitando as leis e proporcionar a equidade social, institucional e econômica na sociedade.

A liderança, desde que seja bem aplicada e direcionada para responder às demandas da sociedade, poderá contribuir para multiplicar a participação e a interação, visando o empoderamento social. Neste contexto, partindo de Bevir (2009), podemos aclarar que o construtivismo da governança pública é praticamente inexistente no Brasil porque o governo não demonstrou, até então, uma compreensão de que o estado (ou governo) é uma instituição viva que funciona em forma de redes descentralizadas e flexíveis para responder as demandas da sociedade. Assim, a liderança política no Brasil pode ser caracterizada pela imprecisão. Apesar de, em muitos casos, não percebidos, ainda, pelas comunidades acadêmicas, empresas e organizações internacionais, o atual governo brasileiro parece, propositalmente focado nas sinalizações confusas para edificar uma nova cultura do confronto como modelo, gerando insatisfações sociais, políticas, institucionais e organizacionais. Portanto, a transparência, a participação da sociedade, a equidade social, a interação social e institucional, o empoderamento social e "*democratic accountability*" (Bevir, 2009) não são variáveis que, efetivamente, fazem parte do atual compromisso governamental. Com isso, concluímos que, a ausência desse compromisso tende a enfraquecer a governança pública no Brasil, sendo esta representada pelos 39% do iGOVpub, os 37% da Lid e os 31% do Acct, considerados estágio iniciantes da governança no Brasil, segundo o relatório do Tribunal de Contas da União (TCU, 2018, p.6)¹⁸.

Bevir, Mark (2009). *The Construction of Governance*. Department of Political Science. University of California, Berkeley Berkeley. Disponível em http://fau.edu/spa/pdf/Bevir_ConstructGov.pdf Acessado em 04 de Abril de 2018.

Polya Katsamunsk (2016). *The Concept of Governance and Public Governance Theories*. Economic Alternatives, Issue 2, 2016. Disponível em: http://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Polya_1_br2_2016_en.pdf Acessado no dia 08 de Agosto de 2018.

Dixon, Sanderson and Tripathi (2007). *Governance and the Public Interest: The Challenges for Public Sector Leaders*. In: Koch R., Dixon J. (eds) *Public Governance and Leadership*. Disponível em https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8350-9100-9_3.pdf and <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8350-9100-9.pdf> Acessado no dia 08 de Agosto de 2018.

Tribunal de Contas da União (TCU, 2018). Relatório de Acompanhamento. Secretaria-Geral de Controle Externo. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. TC 015.268/2018-7. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm> Acessado no dia 16 de julho de 2019.

¹⁸Índice de Governança Pública Organizacional (iGOVpub), Índice de Liderança (lid) e, Índice de *Accountability* (Acct).

Xu, R.Y., Sun, Q.G., & Si, W. (2015). *The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance*. *Canadian Social Science*, 11 (7), 11-21. Disponível em: <http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/7354> DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/7354> Acessado no dia 26 de Julho de 2018.

Painel Governança Digital

Título: *Framework* Conceitual da Governança de Dados Abertos Governamentais, baseado na percepção de Gestores das Universidades Federais

Autor(es): Júlio César Costa Casaes

Palavras-chave: Governo Aberto; Dados Abertos Governamentais; Governança de Dados; Governança Digital

Resumo

O governo aberto prima pelo aumento na qualidade nos serviços prestados pelas instituições e órgãos públicos e, também, pela garantia da transparência nas ações do governo para a sociedade. Neste sentido, os Dados Abertos Governamentais (DAG) cada vez mais ganham notoriedade e importância junto à sociedade, por meio dos benefícios perceptíveis com a sua utilização, porém são muitos os desafios técnicos e políticos a serem superados. A falta de qualidade nos DAG, por exemplo, leva a disponibilização de dados falsos e, consequentemente, a geração de informações imprecisas, causando prejuízos de ordens sociais e econômicos. As Universidades Federais (UF), enquanto instituições públicas, possuem um importante papel neste processo, uma vez que seus DAG contribuem diretamente na capacidade de geração, disseminação e aplicação do conhecimento. A abertura de dados das UF não é algo trivial, continua a ser um grande desafio conseguir o uso pleno dos DAG e apoiar todas as partes interessadas com as publicações e os consumos destes dados. A governança dos dados atua na infraestrutura esperada para aquisição, disseminação e manutenção dos dados e pode ser contribuir significativamente com mecanismos eficientes no uso dos DAG, em uma forma mais ampla. A Governança de Dados Abertos Governamentais (GDAG) visa garantir o suporte necessário para a publicação dos dados públicos, para que estes possam ser: mais reutilizáveis; mais oportunos; mais precisos; mais completos; mais acessíveis; mais úteis; e, menos dispendiosos na obtenção do conhecimento. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é apresentar a percepção dos gestores das UF sobre a GDAG. A partir de um *framework* conceitual preliminar, resultado de um raciocínio dedutivo anterior, esta pesquisa utilizou o raciocínio indutivo, por meio de uma pesquisa qualitativa com gestores de seis UF para verificação deste *framework* e coletar suas percepções sobre o assunto. As UF selecionadas obedeceram ao critério de ter publicado seu Plano de Dados Abertos até outubro de 2018. As entrevistas seguiram um roteiro como a combinação de perguntas abertas e fechadas (entrevistas semiestruturadas), onde os gestores das UF tiveram a oportunidade de opinar sobre o tema. Posteriormente as entrevistas foram transcritas e analisadas. Como resultado é apresentado o *framework* conceitual da GDAG, baseada na percepção dos gestores das UF. Este *framework* se utilizou do modelo CESM (*Composition, Environment, Structure e Mechanism*), para definição de seus elementos sistêmicos. A composição (*Composition*) deste sistema contém o nível organizacional e o nível setorial. O ambiente (*Environment*) é composto pelo governo e a sociedade, inserido em um ecossistema de dados abertos. As estruturas (*Structure*) trata das relações internas, entre os componentes, e também das relações externas, entre o ambiente e a GDAG. Por fim, os mecanismos (*Mechanism*) apresentam os processos que provocam ou impedem mudanças no sistema. Estes mecanismos estão agrupados em quatro dimensões: diretrizes estratégicas; agentes; processos e, monitoramento e controle. A compreensão da

importância sobre a abertura de bases de dados governamentais perpassa pelos diversos atores, no caso pelo governo e pela sociedade e essa compreensão resultará na melhoria na qualidade dos dados disponibilizados e na maior abrangência de bases a serem abertas. Esta pesquisa promoveu um avanço sobre os estudos que abordam o tema sobre dados abertos ao propormover um framework conceitual que apresentasse uma visão sistêmica macro, porém detalhada, de como ocorre o processo de governança dos DAG nas UF.

Painel Governança Digital

Título: Controle Diário de Contingente

Uso de Tecnologia *Blockchain* na validação e transparência das obrigações, direitos e garantias dos servidores públicos

Autor(es): Augusto Ramon Arias Penteado & Rodrigo Santos Cardoso

Palavras-chave: Controle de Contingente; Administração Pública; Gestão Eletrônica de Informação; Transparência

Resumo

Na Administração Pública, transformação digital e inovação tecnológica estão em destaque em grande parte dos planos estratégicos. Modernamente, a busca pela economia dos recursos públicos, pela eficácia no controle e gestão de servidores e transparência na execução destes processos (Gomes Filho, 2005) são os desafios que os gestores públicos enfrentam sob quaisquer orientações de governo. Com estruturas funcionais e hierarquizadas, os setores públicos tendem a centralizar competências para geração de direitos e garantias o que, por conseguinte, cria um represamento e consequente ineficácia no fluxo dos seus processos administrativos.

Neste contexto, encontra-se a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), com aproximadamente 80 mil militares e, ainda, entre funcionários civis e colaboradores, aproximadamente mais 5 mil servidores, em que parte das competências dos processos administrativos estão distribuídos em suas extremidades e, em outra grande parte, centralizados. Acresça-se a este fato a dinâmica de recolocação dos militares entre órgãos internos, bem como a necessidade da alta disponibilidade do emprego instantâneo deste tipo específico de funcionário público. Esses fatores elevam tanto a complexidade do controle do contingente, como a implementação de inovações, considerando as fortes amarras burocráticas em oposição com o poder decisório e discricionário imposto ao comandante, chefe ou diretor de unidade militar.

Deste modo consideramos que, para proposição ou implementação de melhoria administrativa, seria necessário definir e padronizar a morfologia da estrutura organizacional, visando dar transparência à Matriz Organizacional que resultaria numa Matriz de Competências. Esta tarefa evidenciou alguns problemas quanto à necessidade de conceitualização de atividades desempenhadas em todos níveis ou camadas hierárquicas, demonstrando que, ao longo do tempo, adaptações foram criadas em decorrência de independência funcional-administrativa, necessária para o funcionamento de um processo em dado momento no passado; no entanto, tal flexibilidade na ponta-da-linha resultou em redundâncias e falta de amparo legal em suas criações. Não obstante, criar uma aparente eficiência no controle administrativo incorrerá necessariamente em diversos retrabalhos nas camadas hierárquicas e, considerando que alguns processos administrativos estão centralizados para atribuir direitos e garantias aos servidores, experimentaremos a falta de confiabilidade com a informação produzida.

Devido ao retrabalho e à insegurança em relação à informação gerada, desenvolvemos a hipótese de que, em uma estrutura com grande discricionariedade burocrática aos gestores médios, seria possível aproveitar o potencial das competências existentes nas unidades organizacionais e buscar a automação dos processos administrativos. Por meio de um sistema de controle diário do contingente militar – denominado “Escala Corporativa” – é possível validar o

dia de trabalho por meio de recursos disponíveis a gestores com competência hierárquica para isso. O resultado esperado é a geração automática de direitos e garantias, aliado a uma maior governança dos regimes de trabalho do contingente por parte da alta direção corporativa.

Para solução e sustentação administrativa a longo prazo, o controle diário está sendo implementado com a proposição e quebra de dois paradigmas: a) qualquer integrante da unidade organizacional poderá fazer o lançamento das adversidades de impedimento laboral; b) depois de definido o padrão da escala, o agente responsável por esta somente analisará as alterações, validando-as ou invalidando-as, conforme o caso. Com essas premissas, será possível gerar direitos e garantias, exigir cumprimento de obrigações, bem como transparecer à sociedade o serviço que está sendo desempenhado naquele momento, sem a necessidade de revalidação das informações ou qualquer processamento manual de dados.

A solução proposta está afiançada pela agregação de Blockchain e Smart Contracts (Koshy, 2014), tecnologia baseada em distribuição de informações geradas em diversos “nós” que se portam como verdadeiros Livro-Razão (Walport, 2016), sendo necessário que todos estes componentes da rede validem e alterem a informação ao mesmo tempo para que, só então, ela seja efetivamente gerada ou validada (Pires, 2016).

Desta forma, garante não apenas uma melhor prestação de serviço ao próprio servidor público, mas também, economia de meios no tocante à impressão de papel. Além disso, a Escala Corporativa tem o potencial de subsidiar os gestores da instituição com informações estratégicas no tocante à reposição de recursos humanos, melhor emprego e realocação do efetivo militar.

Com a agregação de todos estes avanços, tem-se como resultado esperado maior eficiência e transparência dos processos de regime de trabalho, alocação e distribuição dos recursos humanos da Polícia Militar do Estado de São Paulo, o que promoverá a prestação de um melhor serviço de segurança pública à sociedade.

Painel Governança Digital

Título: Diferentes Cenários mas Desafios semelhantes na Governança de Tecnologia da Informação

Uma reflexão sobre a criação de valor público com projetos “*smart*” em pequenas cidades no Brasil e em Portugal

Autor(es): Maria Alexandra Cunha & Delfina Soares

Palavras-chave: Smart cities; Governação de TI; Governança de TI; Valor Público; Brasil; Portugal

Resumo

Introdução

Os governos de cidades, desafiados a atender a crescente demanda por serviços urbanos, têm procurado incorporar tecnologia da informação (TI) às soluções que implementam. Em Portugal, esta evolução é demonstrada pelos resultados apresentados na série de estudos sobre e-government a nível local que desde 2000 têm sido conduzidos na Universidade do Minho, e realçada no último relatório dessa série (Soares et al., 2018). Desde a década de 90, a literatura relata que o uso de TI contribui para a transparência, o aumento da *accountability* e mudança do papel dos cidadãos (Bonsón et al., 2012). Mais recentemente, disseminaram-se os projetos de *smart cities* ou, num escopo menor, as iniciativas “*smart*” de incorporação de tecnologia a serviços urbanos e a novas formas de relacionamento com os cidadãos. Estas iniciativas adicionaram complexidade à governança de TI e exigem das cidades capacidades de gestão e governança de tecnologia, nem sempre disponíveis. Este artigo é uma reflexão sobre as capacidades de governança de TI em pequenas cidades. Para orientar nossa investigação formulamos a pergunta: “quais são os desafios de governança de TI enfrentados por pequenas cidades?”. Sob a perspectiva da teoria do valor público, debruçamo-nos sobre pequenas cidades no Brasil e em Portugal. Estes dois países partilham a mesma língua mas são diferentes em termos sociais e econômicos, em variáveis como população, renda, escolarização da população, organização pública e mesmo acesso às tecnologias. No entanto, percebem-se semelhanças nos desafios de implementação de iniciativas “*smart*”, especialmente nas capacidades de governança de TI.

Referencial teórico

O surgimento da temática de valor público foi uma alternativa ou reação ao paradigma da *New Public Management* (Stoker, 2006; Lopes et al. 2018). A perspectiva de valor público teve suas origens em programas de educação executiva da Escola Kennedy de Governo em Harvard, e consolidou-se com os textos de Mark Moore em 1994 e 1995 (Moore, 1994; 1995). O argumento de Moore é que gestores públicos devem tomar decisões e buscar formas colaborativas de gerar resultados que produzam valor para o público (Alford & Hughes, 2008; Williams & Shearer, 2011; Cordella & Bonina, 2012). Desde o início da década de 2000 existem estudos cujas abordagens associam valor público ao contexto do governo digital (United Nations, 2003). Para a ONU, melhor governo digital é aquele que é visto como um processo de criação de valor público, e justifica-se ao melhorar a capacidade da administração pública em aumentar o fornecimento de valor público, isto é, entregar as coisas que as pessoas querem (United Nations, 2003). Para a criação de valor público, devem ser atendidas três dimensões: a definição de propósitos, o ambiente autorizador e a construção da capacidade operacional (triângulo estratégico). Assim,

ações estratégicas devem ter como objetivo a criação de resultados valiosos para o público; devem criar um ambiente autorizador, uma coalizão de *stakeholders* para dar suporte a determinada ação, que a legitime e garanta sua sustentabilidade política e; devem ser operacional e administrativamente factíveis (Beenington & Moore, 2011).

Metodologia

Brasil e Portugal foram selecionados para este estudo pela sua diversidade contextual. Tem-se como pressuposto que as similaridades encontradas em governança de TI não são decorrentes do contexto econômico e social, mas das características da aplicação de TI a problemas urbanos em pequenas cidades. São apresentados dados secundários sobre a governança de TI em pequenos municípios brasileiros e portugueses. São conduzidas entrevistas a membros da administração nacional (Agência para a Modernização Administrativa em Portugal, Ministério da Economia no Brasil), a pequenos municípios e a associações de municípios nos dois países. Os dados das entrevistas são tratados qualitativamente (Miles & Hubermann, 1994).

Conclusão

Resultados preliminares indicam que, apesar das diferenças contextuais dos dois países, existem similaridades nos desafios de governança de TI enfrentados pelos municípios na implantação de iniciativas “smart”, o que tem implicações para a criação de valor público. Este trabalho contribui com a reflexão sobre as capacidades de governança de TI em pequenos municípios. Será útil a governos nacionais na elaboração de políticas de incentivo à implantação de iniciativas “smart” em municípios e na elaboração de *policy briefings* para o setor.

Referências

- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130-148.
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., & Flores, F. (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government information quarterly*, 29(2), 123-132.
- Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value in complex and changing times. *Public value: Theory and practice*, 1.
- Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government information quarterly*, 29(4), 512-520.
- Lopes, K. M. G., Luciano, E. M., & Macadar, M. A. (2018). Criando Valor Público em Serviços Digitais: uma proposta de conceito. *GESTÃO Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 16.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Moore, M. (1994). Public value as the focus of strategy. *Australian journal of public administration*, 53(3), 296-303.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.

Soares, D., Amaral, L., & Ferreira, L. (2017). Presença na Internet das Câmaras Municipais Portuguesas em 2016. *Gávea – Observatório da Sociedade da Informação*. Universidade do Minho, Guimarães.

Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.

Williams, I., & Shearer, H. (2011). Appraising public value: Past, present and futures. *Public administration*, 89(4), 1367-1384.

United Nations Department of Economic and Social Affairs (2003) *World public sector report 2003: E-Government at the crossroads*. United Nations Publication, New York.
http://www.unpan.org/dpepa_worldpareport.as

Painel Governança Digital

Título: Satisfação de Cidadãos usuários do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal do Brasil – E-OUV

Reflexão entre expectativas, atendimento à manifestação e satisfação.

Autor(es): Claudio Henrique Fontenelle Santos & Fábio Vinicius de Macedo Bergamo

Palavras-chave: Satisfação; Expectativa; Ouvidoria; Poder Público; Desconfirmação da Expectativa

Resumo

O Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal – e-Ouv, que centraliza o recebimento de manifestações de cidadãos destinadas aos órgãos do Poder Executivo Federal do Brasil realiza, desde junho de 2018, uma pesquisa de satisfação com os manifestantes para saber como os usuários avaliam o atendimento das ouvidorias. Autores com Sixma e outros (1998), fazendo uso de análise fatorial da satisfação de pacientes em atendimentos médicos, encontraram que apenas 5% da satisfação dos resultados tinham relação com os serviços prestados e seus prestadores; 95% era resultante de variáveis relacionadas aos pacientes. Trazendo a atenção para as relações entre órgãos públicos e cidadãos, o New Public Management (NPM) apresentou com uma de suas premissas o foco no cidadão-cliente. Mais recentemente, na Era Pós-NPM, contribuições de autores como Greve, Lægreid e Rykkja (2016); Menicucci e Gontijo (2016), Dommett e Flinders (2014) e Goldfinch e Wallis (2010) propuseram, como forma de valorizar e legitimar as ações do Estado, a ampliação dos canais de participação social nas políticas públicas, em todas suas fases, e fomento ao envolvimento da sociedade na gestão pública. Portanto, surge assim o objetivo geral da presente pesquisa, que é questionar em que medida o atendimento à demanda do cidadão influencia a satisfação diante do atendimento recebido. Segundo Oliver (1980), as expectativas do consumidor, ou do usuário do serviço, no caso de serviços públicos, determinam um ponto de referência, a partir do qual ele faz um julgamento comparativo do desempenho do fornecedor do serviço, levando, quando o resultado é superior ao ponto de referência, à desconfirmação positiva com o atendimento, ou por outro lado, quando a comparação é inferior, resultando em insatisfação, ou desconfirmação negativa da expectativa. Propõe-se, através de um estudo empírico, usando com paradigma a Teoria de Desconfirmação da expectativa (Oliver, 1997), compreender os níveis de satisfação de usuários do Sistema de e-Ouv e suas relações com o atendimento das manifestações apresentadas, principalmente para testar a hipótese de que o atendimento à manifestação de ouvidoria influencia a satisfação do cidadão. Como metodologia pretende-se, para coleta dos dados, realizar um levantamento (survey) por meio da Internet usando o banco de dados de manifestantes do sistema e-Ouv, e, considerando ser a satisfação uma variável latente, sem possibilidade de medição objetiva, realizar uma análise fatorial para reunir variáveis associadas entre si através das cargas fatoriais e grau de associação teórica. Como dados secundários importantes para o entendimento do fenômeno, buscou-se os próprios dados de satisfação gerados pelo sistema, no âmbito das ouvidorias federais brasileiras. Os dados mostram que 18.834 cidadãos já responderam à pesquisa, estando 32,7% muito insatisfeito com o atendimento, 11,6% insatisfeitos, 11,9% consideraram regular o atendimento, 20,1% estão satisfeitos, e 23,7% estão muito satisfeitos. Com relação ao atendimento da demanda, 37% disseram que ela não foi atendida, 19% que foi parcialmente atendida, e 44% disseram que foi atendida. Estes dados secundários já servem como indicativo da existência da relação entre o

atendimento à manifestação e as respostas dadas sobre a satisfação dos usuários do e-Ouv. De um modo geral, dois grupos de fatores relacionados com a satisfação se destacam: um relativo ao serviço e seus prestadores, e outro inerente aos próprios usuários. Além dos dados secundários da pesquisa mencionada, pretende-se usar dados primários com estes grupos de respondentes. Como esses dados também incluirão a ouvidoria à qual se destinou a manifestação, será possível revelar se alguma delas se destaca das demais no atendimento, pela comparação das respostas dadas aos quesitos “atendimento à demanda (manifestação)” e “nível de satisfação”. Espera-se, com os resultados alcançados, contribuir para o aprimoramento do Sistema e-Ouv, principalmente, apresentando pontos a serem melhorados na forma de elaboração de sua pesquisa de satisfação.

Painel Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público

Título: Administração (a)Política em Portugal? – O retrato e os fatores de seleção do dirigente público português

Autor(es): David Ferraz

Palavras-chave: Politics; Senior Civil Service; Public Administration; Dichotomy

Resumo

O processo de implementação das políticas públicas e o modo como os dirigentes públicos portugueses são selecionados e se relacionam com o poder político foram analisados, em Portugal, através de um questionário desenvolvido para o efeito e aplicado a dirigentes da Administração Pública portuguesa. O referido questionário incorporou um total de 40 questões, com o objetivo explorar o processo de implementação das políticas públicas e o modo como os dirigentes públicos portugueses são selecionados, a partir das perceções dos dirigentes da administração pública portuguesa. Para tal dirigiu-se um email a 8166 dirigentes e ex-dirigentes da Administração Pública portuguesa¹⁹ que frequentaram cursos de direção ao abrigo do Estatuto do Pessoal Dirigente (EPD). Estes dirigentes foram contactados via email, tendo-lhes sido apresentado os objetivos do estudo e assegurados os cuidados éticos (e.g., anonimato e confidencialidade) associados à recolha e ao tratamento dos dados. O questionário²⁰ foi elaborado na plataforma online *limesurvey* e foram obtidas 1766 respostas no total, das quais 964 foram consideradas válidas²¹. Os dados recolhidos foram tratados através do *software* estatístico SPSS (*Statistical Program for Social Sciences para Windows – versão 22*). Foram realizadas análises de estatística descritiva, nomeadamente através do uso de medidas de tendência central e de medidas de dispersão, tendo em vista a caracterização da amostra e das relações entre política e administração, designadamente no que respeita à identificação dos fatores que mais contribuíram para a seleção de dirigentes públicos. Em todas as análises foram considerados estatisticamente significativos os resultados dos testes de hipóteses, com um valor de p igual ou inferior a .05 ($p \leq .05$).

¹⁹ Entre 2004 e 2011.

²⁰ Disponibilizado em: <http://www.ina.pt/inqueritos/index.php?sid=62688&lang=pt>

²¹ Foram eliminados respondentes que, através de cruzamentos, não tinham desempenhado funções de direção ou que apenas responderam a uma parte muito reduzida do questionário.

Painel Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público

Título: Política Organizacional no Legislativo Federal Brasileiro
Reflexos para a Gestão Estratégica de Pessoas

Autor(es): Felipe Guimarães Côrtes & Pedro Paulo Murce Meneses

Palavras-chave: Política Organizacional; Gestão Estratégica de Pessoas; Gestão de Pessoas na Administração Pública; Gestão de Pessoas no Poder Legislativo

Resumo

Quando comparada a outros Poderes da administração pública federal brasileira, há indícios de que a conjuntura administrativa do Legislativo é mais afetada por aspectos políticos (Cinnanti, 2011; Guimarães *et al.*, 2012; Guimarães *et al.*, 2015), sendo que a gestão de pessoas (GP) de seus órgãos é muito influenciada pela configuração política existente (formação de agenda, grupos de interesse e critérios decisórios utilizados), pelo nível de apoio concedido pela alta administração às unidades de GP, pelos efeitos da descontinuidade administrativa na permanência dos dirigentes da área, pela habilidade política destes e pela inserção estratégica nas arenas decisórias obtida pelas unidades de GP (Côrtes & Meneses, no prelo). Portanto, uma maior compreensão da realidade da GP no Legislativo e a viabilidade de implementação dos princípios da gestão estratégica de pessoas (GEP) em tal ambiente perpassa a consideração da interface entre a denominada política organizacional (PO) e a GP, bem como sob que circunstâncias ela interfere e quais efeitos surte na efetividade das políticas e práticas de GP (Drory & Vigoda-Gadot, 2010). Assim, o estudo objetivou identificar os atores com que as unidades de GP das casas legislativas federais brasileiras interagem, que critérios consideram para fornecer apoio e recursos e que habilidades os dirigentes de GP empregam nesse cenário, bem como os reflexos eventualmente existentes em uma hipotética implementação dos princípios da GEP. Resumidamente, pode-se dizer que a PO remete aos padrões de comportamento adotados por indivíduos e grupos, no âmbito das organizações, para influenciar as decisões de outros indivíduos e grupos sobre a alocação de recursos que melhor satisfaça seus interesses, envolvendo táticas normalmente informais como formação de coalizões, barganha, negociação e manipulação de informações (Elbanna, 2016; James, 2006; Mayes & Allen, 1977). Se, em termos gerais, é possível dizer que as decisões da organização são afetadas pelos comportamentos inseridos na PO, o mesmo pode ser válido para as questões concernentes à GP, já que todas as suas decisões são potencialmente impactadas por ações e agendas políticas (Ferris & Judge, 1991; Kacmar & Baron, 1999). Assim, por meio da integração dos conceitos de PO, suas relações com a GP, modelos contextualizados de GP de Hendry e Pettigrew (1990) e de Paauwe (2004) e os principais fatores interferentes identificados no contexto das casas das legislativas federais brasileiras, de acordo com a literatura e com os resultados de Côrtes e Meneses (no prelo), foi elaborado um modelo teórico orientador para a investigação de como a PO interage com e interfere nas políticas e práticas de GP em uma eventual implementação dos princípios da GEP pelo Congresso Nacional. O estudo foi conduzido por intermédio de um levantamento de opiniões, em que se buscou explorar a experiência, memórias e ideias dos indivíduos sobre determinado assunto (Cooper & Schindler, 2014), de natureza exploratória e abordagem qualitativa, com amostragem rígida, pois a amostra foi propositalmente composta de gestores específicos vinculados à unidade de GP, à Diretoria-

Geral e à Comissão Diretora da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, num total de seis participantes. Foram utilizados roteiros semiestruturados de entrevista e, para tratamento e análise dos dados, foi realizada a transcrição dos áudios das entrevistas presenciais e a compilação das respostas escritas, submetendo-as à análise de conteúdo pós-categórica conforme Bardin (2011). Os resultados indicam que a configuração da política organizacional no Legislativo Federal brasileiro provoca um cenário complexo para a GP, em que as unidades precisam se relacionar com variados atores externos (e.g. Tribunal de Contas da União, Sindicatos) e internos (e.g. Comissão Diretora, Diretoria-Geral, equipe de GP, servidores), cada um fornecendo apoio ou impondo restrições às atividades de GP, por diferentes motivos (e.g. características do diretor de GP, interesses pessoais, conformidade legal) e demandando habilidades diversas (e.g. astúcia social, *networking*, influência interpessoal, construção de imagem) dos dirigentes da área. Foi possível verificar que a efetividade das atividades da unidade de GP depende, em grande parte, das interferências decisórias positivas promovidas pelas cúpulas, em termos de apoio decisório às propostas de GP, aporte de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, aprovação de normativos, delegação de poder e inserção do dirigente no processo de deliberação sobre as questões da área. Por conseguinte, para a implementação dos princípios da GEP nas casas legislativas, parece ser relevante o entendimento detido pelos dirigentes de GP e um diagnóstico adequado sobre os padrões com que se afigura a PO (Child *et al.*, 2010), de forma que talvez também seja fundamental o engajamento desses gestores em comportamentos políticos para que consigam exercer uma maior influência no processo decisório (Lewis, 2002). Assim, as possíveis relações entre fatores políticos e de GP, identificadas empiricamente, foram contrastadas com a literatura e com o modelo de estruturação dinâmica de GP de Bader (2016) e, depois, aplicados ao modelo teórico orientador do estudo para propor um modelo teórico-empírico de interface da PO com a GP do Legislativo Federal. A partir dos dados coletados e do referido modelo proposto, pôde-se concluir que, de fato, uma eventual implementação dos princípios estratégicos de GP na Câmara dos Deputados e no Senado Federal seria principalmente condicionada por fatores de natureza política, conjuntura que daria relevância para uma condução política das atividades de GP pelos dirigentes da área, que poderiam empregar suas habilidades políticas para obtenção de apoio das cúpulas, alavancagem da reputação de GP e maior inserção no processo decisório. Assim, os resultados encontrados, as discussões, os modelos propostos e as definições podem servir de base para novas pesquisas visando à validação empírica e compreensão aprofundada do objeto de estudo. Destarte, propõe-se futuras investigações que verifiquem detalhadamente as interações da unidade de GP com os diversos atores, aperfeiçoando as definições constitutivas e alvidrando definições operacionais para cada um deles; testem cada uma das relações propostas nos modelos teórico e teórico-empírico de interface entre PO e GP; apliquem as discussões aqui constantes com foco em outras organizações públicas, pertencentes a outras esferas e poderes.

Painel Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público

Título: Gestão de Pessoas No Setor Público

O uso de Diagnóstico Organizacional como procedimento analítico de uma prática distrital.

Autor(es): Pollyanna Costa Miranda & Jonilto Costa Sousa

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Setor Público; Diagnóstico Organizacional; Distrito Federal; Brasil

Resumo

O trabalho investiga a Gestão de Pessoas da Transporte Urbano do Distrito Federal (DFTrans), autarquia responsável pela gestão do transporte público do Distrito Federal do Brasil. Para tanto, utiliza-se de Diagnóstico Organizacional (DO), como procedimento de análise, identificando os problemas existentes nessa realidade e suas relações com as premissas teóricas e legais da abordagem de Gestão de Pessoas (GP). O estudo tem por fim contribuir na constituição de uma rede de conhecimento que leve a compreensão do fenômeno de GP no Setor Público. A pesquisa parte do argumento que o Diagnóstico Organizacional é capaz de prover a organização com informações consistentes, que capacitam a promoção dos pressupostos da GP, respeitando as especificidades do setor público. Com base em revisão de literatura, realizada a partir de amplo levantamento em diferentes bases de dados, captando produções acadêmicas estruturais, é realizada uma discussão sistemática sobre Gestão de Pessoas e Diagnóstico Organizacional, dispondo de informações teóricas relevantes. Como opções conceituais, elege-se a definição de Bergue (2014) sobre Gestão de Pessoas no Setor Público e selecionam-se as proposições de Newman e Warren (1977), Harrison (1994) e Caetano, Mendonça e Neiva (2016) sobre Diagnóstico Organizacional. Assume-se, portanto, a GP no setor público como “esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais – de natureza social, política, jurídica e econômica – que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas” (Bergue, 2014, p. 25); enquanto Diagnóstico Organizacional é recepcionado como um procedimento (Newman & Warren, 1977) de acesso ao estado atual de uma organização ou parte dela (Harrison, 1994), a fim de verificar problemas específicos, com informações fundamentadas que ajudam a gestão, capacitam os processos de tomada de decisão e possibilitam a recondução de ações (Caetano, Mendonça, & Neiva, 2016). Ainda sobre as escolhas conceituais, no que se refere ao modelo diagnóstico, emprega-se o “McKinsey 7S” de Waterman, Peters e Phillips (1980), o qual prevê a análise organizacional com base em sete fatores: estrutura, estratégia, sistema, estilo, pessoal, habilidade e valores compartilhados. Em termos metodológicos, utiliza-se de abordagem qualitativa para a aproximação do objeto, de natureza exploratória-descritiva, por meio da estratégia de estudo de caso. As técnicas de coletas de dados adotadas foram pesquisa documental e entrevistas, interpretadas pela análise documental e de conteúdo, conforme os protocolos de Creswel (2007) e Bardin (2009), respectivamente. Os resultados da pesquisa evidenciam as características da realidade investigada, revelando os principais dados sobre como a Unidade opera em relação aos sete componentes do modelo de entrada. Ainda, são identificados os principais problemas da área, os quais, agrupados de acordo com o seu conteúdo, constituem seis categorias de problemas: Sistematização Organizacional; Estrutura Organizacional; Política; Autonomia Setorial; Diretrizes

e Estratégias; e Sistema Social. As análises expressam que os problemas detectados afetam a funcionalidade da Unidade e o desempenho do sistema de GP na autarquia, além de impedir a concretização da gestão do fator humano em coerência com a modernização institucional proposta pelos instrumentos legais disponíveis para o ente federativo. Fomenta-se, ainda, a partir dos achados, um plano de ação para a organização estudada, propondo ajustes que promovam a atuação da GP. Como conclusão, atesta-se que a Gestão de Pessoas é uma área estratégica também para organizações públicas, capaz de incitar ou conter objetivos organizacionais e oferta de bens e serviços. Demonstra-se, por outro lado, que diferente de ser uma área estratégica é ser uma unidade que age estrategicamente, criando políticas e processos alinhados a finalidade organizacional. Nota-se, também, que a aplicação das premissas da abordagem (de GP) no setor público exigem esforços que, irrefutavelmente, iniciam-se nos processos normativos, mas que estão além desses, suscitando a adoção de um novo “pensar organizacional” que projete mudanças práticas nos mecanismos e funcionamento organizacionais, não notados no caso pesquisado. Constata-se, ainda, a viabilidade do uso de Diagnóstico Organizacional para a leitura da GP do setor público, evidenciando-se, contudo, a existência de limitações na transposição de um modelo geral pensado para recortes diferentes do investigado, de forma que, com base na crítica as restrições e nos dados do estudo, defende-se um modelo próprio para diagnósticos em Gestão de Pessoas do Setor Público operacionalizado em cinco componentes principais: Diretrizes; Estrutura; Autonomia; Governança e Sistema Social, o qual precisa ser validado por meio de novas pesquisas.

Painel Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público

Título: Institucionalização da Gestão por Competências na Administração Pública

Um panorama da Justiça do Trabalho do Brasil

Autor(es): Tamilly Virissimo & Simone Simone Ghisi Feuerschütte

Palavras-chave: Institucionalização; Gestão por Competências; Justiça do Trabalho

Resumo

As exigências da sociedade por uma Administração Pública mais efetiva e o entendimento de que os servidores públicos são atores fundamentais nesse processo de mudança, compeliram a uma reestruturação da área de gestão de pessoas no setor público. A Gestão por Competências (GC) surge neste contexto como um modelo de gestão de pessoas que promove a integração horizontal entre as políticas de recursos humanos e, verticalmente, entre as estratégias da organização. Alinhado a um movimento internacional, propositivo a essa nova lógica, e após a edição de um normativo federal para incorporação de um novo modelo de gestão de pessoas, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) editou a Resolução nº 92/2012, com o objetivo de apontar diretrizes e estabelecer metas para implantação da GC nos Tribunais Regionais do Trabalho. Após a implementação de três rodadas do Programa para o cumprimento de metas, verificou-se que as expectativas e finalidades previstas ainda não foram alcançadas. Diante disso, desenvolveu-se o presente estudo visando uma compreensão mais ampla do “como” e do “por que” apenas certas políticas se configuram e se estabilizam em um dado contexto de mudança, recorrendo-se, para tanto, aos fundamentos da Teoria Institucional, enquanto recurso teórico-analítico para explicar essa dinâmica. O objetivo geral deste trabalho foi, portanto, analisar a configuração da institucionalização da Gestão por Competências na Justiça do Trabalho brasileira de 1º e 2º Graus. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso descritivo e explicativo, realizado sob a abordagem qualitativa. A coleta dos dados ocorreu com a realização de observação participante e entrevistas, aplicação de questionários, pesquisas documental e bibliográfica. A etapa de análise, por sua vez, abrangeu a aplicação de técnicas de análise estatística e análise de conteúdo com a triangulação dos dados. Após a descrição da mudança organizacional - contexto, processo e conteúdo - promovida com a adoção do novo modelo de gestão de pessoas na Justiça do Trabalho, foram sistematizadas categorias que permitiram a identificação e a análise do nível de institucionalização da Gestão por Competências. Como resultado, verificou-se nos dados que, apesar de identificados elementos que demonstram a objetificação e a sedimentação da mudança, a Gestão por Competências no campo organizacional da Justiça do Trabalho brasileira, enquanto política de gestão de pessoas, ainda se encontra em nível de pré-institucionalização ou habitualização, caracterizado pelo afastamento entre teoria e prática (*decoupling*), pela heterogeneidade metodológica na condução das políticas e pela ocorrência de interrupções e fracassos. Nesta análise, práticas de isomorfismo institucional – pressões coercitivas, miméticas e normativas – foram identificadas como elementos do contexto que afetaram a mudança empreendida pela implementação da Gestão por Competências, e que, portanto, afetam o nível com que se reconhece a institucionalização da GC no contexto pesquisado.

Painel Descentralização, Mobilidade e Ordenamento do Território

Título: Proposta para diminuição de custos de Agência ao Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico de Criciúma

Autor(es): Nícola Hilário Martins, Marco Antônio Cimolin, Samana Bez Birolo, Daniel Moraes Pinheiro & Arnaldo José de Lima

Palavras-chave: Gestão Municipal; Conselhos Municipais; Teoria da Agência; Desenvolvimento Econômico

Resumo

Um conselho municipal é o espaço onde a sociedade participa das ações de um governo municipal, sempre com a esperança de realização de suas decisões, bem como com sua função fiscalizadora. A compreensão de que a sociedade é o Principal em uma relação com o Agente (Prefeitura) é essencial para que os conselhos voltem a ter maior autonomia e participação popular. No presente artigo, busca-se aprofundar as ações realizadas pelo Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico do Município de Criciúma, bem como propor ações que aumentem a participação popular e de seus representantes. Por meio de uma proposta de intervenção, propõe-se uma melhor divisão das responsabilidades perante o Conselho com a sociedade civil organizada, Poder Público e Academia.

Painel Descentralização, Mobilidade e Ordenamento do Território

Título: Gestão Social de Conflitos na Governança do Território da Cidadania do Cariri, Ceará, Brasil

Construindo uma possibilidade prática sob o olhar da organização substantiva

Autor(es): João Martins de Oliveira Neto & Joaquim Croca Caeiro

Palavras-chave: Coesão Territorial; Governança; Gestão de Conflitos; Gestão Social; Tecnologia Social; Território da Cidadania

Resumo

A análise deste *paper* se concentrará nos processos de socialização e gestão de conflitos na governança do Território da Cidadania do Cariri, Ceará, Brasil, no ano de 2014, procurando identificar como eles se manifestam e como são geridos pelo grupo gestor do território. O território, enquanto campo de análise da Ciência Política, possui relevância pois é nele que se materializam a ação do Estado em forma das políticas públicas e o exercício das diversas formas de Poder (político, econômico, de segurança...). Todas as políticas públicas – de certa forma - implementadas pelo Estado tem como destinatário de suas aplicações concretas o território, onde os cidadãos residem e se beneficiam delas. É nele também, onde os cidadãos exercem sua capacidade política. Portando, arena de conflitos, disputas e acesso ao Poder. Esta relevância do território, possibilitou a Comunidade Europeia, desde sua fundação (1957) buscar em suas Políticas de Coesão, o desenvolvimento territorial com oportunidades sociais e económicas. No Brasil, muito por influência do experimento europeu, as políticas públicas, no final do século XX e início do Século XXI, também readquiriram relevância, passando por uma territorialização de sua aplicação, disputa e controle. Inicialmente, com base nos estudos sobre a problemática da estagnação do meio rural brasileiro e das oportunidades que este meio oferecia/oferece para suas populações residentes (Duncan, 2010). Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento – COREDES, no Rio Grande do Sul, historicamente podem ser posicionados como a primeira experiência concreta desta nova era de pensar o desenvolvimento com participação, a partir da lógica territorial no Brasil (Siedenberg, Büttenbender & Allebrandt, 2011). Em seguida, com o advento dos Territórios Rurais de Identidade (ano 2000) e do Programa Território da Cidadania – PTC, a partir de 2008, estas expressões territoriais brasileiras de modernidade socioeconômica e comunidade cívica, se expressam em forma de descentralização (das políticas públicas e poder) e desconcentração (de recursos) em direção ao território. Neste sentido, o território, adquiriu uma categoria de capital ativo (Faludi, 2009; Davoudi, Evans, Governa, & Santangelo, 2008; Pereira & Carranca, 2011), não sendo mais visto apenas como uma categoria de análise onde o espaço é apenas geográfico. Mas, um espaço utilizado ou vivido (Santos, 2010). A ideia força que moveu e alimentou o PTC, foi – pois, o mesmo na atualidade se entram em estado de hibernação -, é a promoção do diálogo entre os diversos multiníveis de governos (nível escalar vertical) e sociedade civil (nível escalar horizontal) para construção de um modelo de desenvolvimento que tenha como premissa a Gestão Social (GS) entre governos e sociedade civil a fim de promover o desenvolvimento sustentável dos territórios. A GS é um processo gerencial

dialógico, cuja a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (Tenório, 2010). Em relação a governança, os centros de decisões e poder são diluídos ao longo dos multiníveis de governo, fazendo surgir novas institucionalidade que se utilizam do *shared power* a fim de proporcionar a participação dos atores do Estado, sociedade e do mercado envolvidos nas questões de coesão do territorial. No espectro deste quadro tão heterogêneo - onde pautas de desenvolvimento sustentável, coesão social, econômica e territorial, dialogam simultaneamente -, há de haver tanto a cooperação como o conflito como processos de negociação e socialização mediando seus avanços, desafios e retrocessos. Os conflitos estudados neste trabalho foram aqueles reconhecidos como funcionais. Definidos por Robbins (2010, p. 438), como aqueles que “apoiam os objetivos do grupo e contribuem para melhorar seu desempenho”. Eles estão relacionados à forma como o trabalho é realizado (processos) e ao conteúdo e objetivos do trabalho (tarefas) das partes envolvidas. Afinal, estas novas Instituições Participativas (Avritzer, 2008), também são influenciadas pelas tendências substantivas e utilitárias (Ramos, 1983, 1989; Serva, 1993, 1997) que coabitam as gestões de organizações de qualquer natureza. Para responder a problemática desta investigação, adotou-se uma abordagem metodológica mista (qualitativa e quantitativa) com uma estratégia de estudo de caso. Como técnica metodológica foi utilizado a Pesquisa-ação (Thiollent, 1994, 1997, 2009, 2011), sequenciada em quatro fases: exploratórias; de pesquisa aprofundada; de ação e de avaliação. Esta escolha metodológica, proporcionou observar o objeto numa perspectiva dinâmica de sua transformação. Em conclusão, o que emerge como respostas a problemática e ao objetivo definido nesta investigação é que os atores envolvidos possuem um conhecimento tácito sobre conflitos que vai ao encontro do elaborado pelos autores utilizados como referência deste estudo. Mesmos com este conhecimento acerca do conflito, o tema não é tratado de forma processual em suas reuniões de gestão. Alguns revelam que o tema é voluntariamente tratado às vezes. Os conflitos são identificados na maioria dos casos por meio de diálogos nas reuniões de forma não estruturada, pelas expressões e falas dos participantes. Não se segue um rito processual estruturado para o reconhecimento desta situação. Como principal evidência dos tipos de conflitos existentes no território pesquisado observou-se a disputa por recursos. Principalmente os oriundos dos Projetos de Infraestrutura e Serviços em Territórios Rurais (PROINF), disponibilizados pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). No que se refere à disponibilidade e utilização de ferramentas elaboradas para a gestão de conflitos pelos atores gestores dos Núcleos Dirigente (ND), observou-se que a maioria dos participantes afirmaram não conhecer e nem utilizar ferramentas de gestão de conflito. Aqueles que de alguma forma ainda identificam alguma ferramenta existente no ND para gerir conflitos afirmam que “o político”; “o mediador que vem de Fortaleza”; “a plenária geral do colegiado territorial”; “o diálogo”; “o PTDRS”, são estas ferramentas. Em decorrência da ausência de uma ferramenta específica para gerir conflitos e a partir do aprendizado adquirido ao longo desta investigação, o estudo apresenta uma solução de Tecnologia de Gestão Social (TGS) para auxiliar nesta tarefa de gestão: O Modelo de Gestão Social de Conflitos em Governança de Territórios (MGSCGT).

Painel Descentralização, Mobilidade e Ordenamento do Território

Título: Ordenamento do Território em Tempos de Mudança

Autor(es): Carlos Almeida Marques

Palavras-chave: Ordenamento do Território; Expansão Urbana; Ambiente; Instrumento Jurídico

Resumo

Falar de ordenamento do território significa procurar compreender e gerir o resultado da ação e da interação dos fatores naturais e humanos, tendo em vista um modelo de desenvolvimento baseado numa relação equilibrada entre as necessidades sociais, a atividade económica e a preservação do meio ambiente.

O ordenamento de um território é sobretudo, um estudo metódico e aprofundado da área da superfície terrestre habitada permanentemente pelo homem, ainda que a expressão venha a perder sentido desde que o planeta vem a estar completamente humanizado, ou afetado pela atividade humana.

Este artigo pretende abordar o tema do ordenamento do território, enquanto política pública e instrumento multidisciplinar de planeamento regional e urbano, capaz de desempenhar um papel decisivo para uma mudança de paradigma sobre o modo como está a ser feita a ocupação e o uso do solo, designadamente o que concerne a articulação das ações de adaptação às alterações climáticas com os planos territoriais de âmbito municipal e intermunicipal. Pretende-se ainda abordar o ordenamento do território como uma oportunidade de reconfigurar o caos morfológico e a entropia funcional que caracteriza os processos de expansão urbana não programada.

Desde 1934 (Decreto-lei nº 24.802), o Estado português procurou desenvolver políticas públicas de âmbito nacional destinadas a uma gestão “subordinada a um plano convenientemente delineado” do impulso de urbanização que persiste até aos nossos dias e atingiu todos os recantos do país. A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986, representou um efetivo compromisso das políticas urbanísticas e de ordenamento territorial às diretivas comunitárias europeias, caracterizadas por uma abordagem integrada e orientada por princípios de sustentabilidade internacionalmente reconhecidos. A mais recente revisão do Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão Territorial (Decreto-Lei n.º 80/2015), defende que um modelo coerente de ordenamento do território deve assegurar a coesão territorial e a correta classificação do solo, invertendo-se a tendência, predominante nas últimas décadas, de transformação excessiva e arbitrária do solo rural em solo urbano. Pretende o Estado, contrariar a especulação urbanística, o crescimento excessivo dos perímetros urbanos e o aumento incontrolado dos preços do imobiliário, designadamente através da alteração do estatuto jurídico do solo.

Olhando para o território, podemos constatar que nem sempre foi possível conter o impulso renovador nem mesmo estabelecer critérios adequados às necessidades futuras do crescimento dos assentamentos humanos. Esta situação é sobretudo relevante quando todos os dados demográficos apontam para um progressivo aumento da população a residir nas cidades. Conter

a expansão urbana e recuperar o valor do solo rural é hoje uma ideia defendida por diversos autores, tendo por base uma questão de sustentabilidade do próprio ambiente construído.

A par desta problemática, outro aspeto a ter em consideração é o do reconhecimento dos limites no uso do meio ambiente e da capacidade restaurativa da natureza, considerando que os recursos naturais são cada vez mais escassos, não podendo existir crescimento infinito. São hoje inequívocas as evidências dos impactos das alterações climáticas sobre o bem-estar de todos os seres vivos estando atualmente em jogo na crise ecológica, social e política da nossa civilização o soçobrar da relação do Homem com a Terra.

Painel Descentralização, Mobilidade e Ordenamento do Território

Título: Recursos Públicos na Administração Local – Justa Repartição e Solidariedade Nacional Recíproca

Autor(es): António Edmundo Freire Ribeiro

Palavras-chave: Autonomia; Justa Repartição; Responsabilidade; Soberania; Solidariedade Recíproca; Transferências

Resumo

Neste artigo, abordamos a repartição dos recursos públicos em Portugal, entre as administrações central e local. Partindo de uma breve resenha histórica reportada ao período de ajustamento financeiro 2011-2015 e anos subsequentes, revisitámos os dois princípios financeiros específicos da relação interadministrações: o princípio da justa repartição de recursos públicos e o princípio da soli nacional recíproca. Paralelamente, fizemos uma breve incursão comparativa aos valores da repartição dos recursos na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a qual não é alheia, contudo, ao nível das competências descentralizadas. Pretende-se, acima de tudo, compreender o caminho percorrido e desenhar uma antevisão do que poderá ser a próxima década em matéria de participação da administração local ou autónoma nos recursos nacionais. Partimos, obviamente, do quadro legal que a nova redação da lei das finanças locais prenuncia e já vigente desde 1 de janeiro de 2019.

Painel Administração Pública e Gestão de Pessoas

Título: Dinamismo Econômico e Tranquilidade Social: Um Estudo de Preferências por meio de Análise Conjunta

Autor(es): José Gaspar Nayme Novelli, Bento Alves da Costa Filho & João Carlos Félix

Palavras-chave: Tranquilidade Social; Dinamismo Econômico; Análise Conjunta; Preferências; Gestão de Pessoas

Resumo

Introdução

A partir de um conjunto de variáveis reunidas sob fatores denominados dinamismo econômico e tranquilidade social, esta pesquisa investiga as preferências de profissionais de empresas, acerca dos benefícios ofertados por um ambiente de trabalho que privilegia atributos de natureza econômica e um ambiente de trabalho associado a atributos de natureza social. Assumiu-se como premissa que o ambiente das empresas não adota na plenitude ambos os fatores, tendendo ora para um ora para outro, de acordo com características próprias de cada país, setor econômico e período.

Referencial Teórico

Segundo Castells (2017), transformações no seio do capitalismo a partir do final do século passado orientaram-se para um novo patamar de produtividade e competitividade, sustentado em aspectos como a reconfiguração da organização da produção e dos mercados na economia global e a redefinição de processos de trabalho e relações de trabalho, além da valorização do processo de informações como ferramentas para a melhoria do desempenho organizacional. Frente a ajustes na oferta de bens e serviços, organizações utilizam vínculos mais flexíveis que aqueles observados nos contratos de trabalho tradicionais (Sennett, 2006).

Novelli (2006) identificou o construto “dinamismo social” como um conjunto de orientações mais individualistas no trabalho, com foco na inovação, produtividade, autonomia e resultados, e o construto “tranquilidade social” como orientações para atitudes menos individualistas, como foco em segurança, benefícios, remuneração e capacidade de mobilização coletiva. Com base nesses construtos, propõe-se como questão verificar se o efeito de algumas variáveis têm a preferência de profissionais de organizações quanto a trabalhar em ambiente orientado para um ou outro construto. A hipótese decorrente é:

H1: As variáveis associadas à dimensão tranquilidade social são percebidas de forma mais intensa que as variáveis associadas à dimensão dinamismo econômico.

Metodologia

Os dados foram tratados por meio de análise conjunta, que tem sido aplicada a uma grande variedade de problemas em pesquisa acadêmica. O foco da análise conjunta é o efeito simultâneo de duas ou mais variáveis independentes na ordenação de uma variável dependente. Para Hair et al. (2009), a análise conjunta é utilizada especificamente para que se possa entender como os respondentes desenvolvem preferências. Aaker et al. (2009) argumentam que a “conjoint analysis” proporciona ao pesquisador uma medida quantitativa da importância relativa de um atributo em oposição a outro. O problema usual é que a preferência por vários atributos pode estar em conflito. É comum neste tipo de análise que os respondentes expressem o valor relativo para eles pela ordenação de várias alternativas, da mais desejável para a menos desejável.

Com base em tais pressupostos, a pesquisa de campo teve lugar na cidade de Brasília (DF), Capital do Brasil, e se utilizou de amostra não probabilística, por conveniência, com 61 empregados e executivos com pós-graduação em cursos ligados à área de negócios. Os respondentes receberam instruções para avaliar de 4 a 6 cartões contendo pares de variáveis indicadoras de dinamismo econômico e de tranquilidade social. Cada par de questões demandava nota numa escala de importância de 1 (pouco importante) a 10 (muito importante). Após serem pré-testados, os jogos de cartões foram aplicados aos junto aos respondentes que avaliaram por auto-preenchimento um total de 316 pares dos atributos em questão.

Resultados

A pesquisa realizada confirmou a hipótese descrita. Pela observação dos coeficientes de regressão, as variáveis associadas à dimensão tranquilidade social são percebidas de forma mais intensa que as variáveis associadas à dimensão dinamismo econômico. O bloco de indicadores apresenta sete coeficientes significativos de um total de oito, ou seja, praticamente todos impactaram a variável dependente no ranking de importância dos fatores combinados.

Os resultados da regressão com o teste F para o coeficiente de determinação demonstraram a rejeição da hipótese nula, com probabilidade do erro do tipo 1 (α) muito pequena, abaixo de 1%, indicando que a regressão múltipla é estatisticamente significativa. Com relação ao valor do coeficiente de determinação, as variáveis independente, os indicadores de tranquilidade social e dinamismo econômico - explicaram as variações do ranking de importância (R^2) chegou a 88% e o teste F alcançou 143,353.

Discussão

Uma primeira contribuição a ser registrada é a reflexão que se faz em torno de aspectos essenciais à valorização dos aspectos sociais no ambiente de trabalho. Embora muitas recomendações, tanto na literatura quanto no senso comum, adotem automaticamente modelos de gestão preponderantemente associados ao espectro do dinamismo econômico, quase alcançando o status de “caminho único” para o sucesso das empresas, a investigação realizada mostra a relevância de variáveis associadas ao social para o gerenciamento das relações de trabalho, por vezes relegadas a plano secundário em diversos estudos.

Esta pesquisa não pretende fazer apologia a um passado sem qualquer viabilidade político-econômica de ressurgir, mas chamar a atenção para a necessidade de estruturação de práticas que considerem o papel desempenhado por salários, benefícios, estabilidade e coesão grupal para a construção de relações duradouras no ambiente de trabalho.

Conclusão

Os resultados mostram a preocupação dos empregados, mesmo no nível executivo e com curso de pós-graduação, com as variáveis associadas ao construto “tranquilidade social” em relação a “dinamismo econômico”, que apresenta apenas um atributo positivo na terceira posição: valorização da autonomia dos empregados.

Destaca-se também a utilização da análise conjunta para pesquisa em gestão de pessoas. O potencial de análise simultânea de atributos pode ser um ponto forte para abordagem dos diversos problemas com os quais a área de recursos humanos se depara.

A pesquisa realizada contou com a limitação da amostra utilizada, de natureza não probabilística, focada numa cidade com acentuada participação do setor público na economia.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D.A.; Kumar, V.; & Day, G.S. (2009). *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Castells, Manuel. (2017). *A Sociedade em Rede* (volume I). São Paulo: Paz e Terra.

Hair Jr, J., Black, W., Babin, B., Anderson, Tatham. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo: Bookman.

Novelli, José Gaspar N. (2006). *Confiança Interpessoal na Sociedade de Consumo*. São Paulo: Annablume.

Sennett, Richard. (2006). *A Cultura do Novo Capitalismo*. São Paulo: Record.

Painel Administração Pública e Gestão de Pessoas

Título: Representação, Reputação e Expectativas de Audiências Burocráticas: Achados Experimentais numa favela brasileira

Autor(es): Andre Cabral, Alketa Peci & Gregg G. Van Ryzin

Palavras-chave: Representação; Reputação e Expectativas; Favela brasileira

Resumo

Reputação burocrática e representação simbólica são definidas como cognições sociais compartilhadas por audiências burocráticas. Entretanto, poucas pesquisas têm analisado seus efeitos conjuntos. Neste trabalho, nós investigamos como audiências que compartilham crenças reputacionais positivas ou negativas acerca de uma agência burocrática avaliam seu desempenho futuro quando a burocracia é mais ou menos representativa no nível da liderança. A pergunta de pesquisa se responde via um experimento aplicado numa favela do Rio de Janeiro, focando em duas burocracias: a política, acerca das quais a audiência de “favelados” compartilha crenças reputacionais negativas e escolas públicas, caracterizadas por crenças reputacionais mais positivas entre os moradores das comunidades. As favelas brasileiras, definidas como “territórios sem estado” oferecem um contexto único de pesquisa por causa da interseccionalidade única da raça, classe social e segregação geográfica. O estudo encontra efeitos diretos da reputação e da representatividade na justiça procedimental e melhoria burocrática – duas dimensões de desempenho avaliadas nesta pesquisa.

Adicionalmente, os achados indicam um efeito de interação entre a reputação e a representatividade na justiça procedural, mas não na melhoria burocrática. A análise qualitativa das entrevistas com residentes das favelas indica como as crenças reputacionais que emergem das interações com a burocracia influenciam os efeitos da reputação, particularmente nestes contextos, onde o estado tem falhado sistematicamente em defender seus cidadãos.

Painel Administração Pública e Gestão de Pessoas

Título: Geopolítica Digital e *Governance Networks*

China vs. EUA – *Sharp Diplomacy* vs. *Proxy War*

Autor(es): Sandra Maria Rodrigues Balão

Palavras-chave: Geopolítica Digital; *Governance Networks*; Estratégia; *Sharp Diplomacy*; *Proxy War*; 'New' *Hybrid War*

Resumo

À medida que os governos parecem cada vez mais preocupados com a melhor forma de incorporar tecnologias digitais conducentes ao desenvolvimento de políticas e à prestação de serviços ao cidadão-utente-cliente-eleitor, assiste-se a uma crescente abertura do público em tudo o que se refere à expansão da aplicação e incorporação destas tecnologias no governo, mas pouco conhecimento efectivo relativamente ao seu verdadeiro significado e implicações em termos práticos. De facto, parece existir interesse em áreas como a disponibilização de informação governamental on-line, prestação de serviços públicos, contacto directo com deputados e representantes eleitos, assim como na possibilidade de utilizar novas formas de comunicação através dos media digitais (Institute on Governance/Enviroinformatics Institute, 2016).

Susceptível de ser considerado um dos mais recentes 'clichés' do nosso tempo – a par com outros como Globalização (Held, 2001), *Governance* (Rosenau, 2000; Gonçalves, 2012) e Estratégia (Ribeiro, 2017; Couteau-Bégarie, 2011; Couto, 1988) -, equacionar o conceito "Geopolítica" aplicado ao domínio Digital, parece-nos particularmente relevante no quadro das *Governance Networks* [GN] (Torfing, 2012) que proliferam a todos os níveis (Marcussen e Torfing, 2007) [remetendo para a *Governance* Multinível] e desempenham um papel fundamental na regulação social. Considerando que na era do capitalismo regulatório (Levi-Faur, 2005) a regulação social parece resultar da interacção sustentada entre factores chave provenientes do Estado, da Economia e da Sociedade Civil, um dos aspectos mais interessantes destas GN consiste na possibilidade de discutir o facto de os actores públicos e privados interagirem através de negociações que envolvem conflitos, poder e bases de compromisso.

Nesse sentido, e considerando a relevância, impacto e amplitude que a transformação no domínio digital tem conhecido, assim como a complexidade dos desafios que suscita aos diferentes actores das Relações Internacionais (Annegret Bendiek, Nadine Godehardt, and David Schulze, 2019) sobretudo ao longo do século XXI, procurar-se-á no quadro das relações (conhecidas e publicadas) entre a China e os EUA neste contexto: 1. discutir a existência (ou não) de factores geopolíticos associados à acção destas GN; 2. discutir se as acções das diferentes GN constituem estratégias de poder competitivo; 3. discutir se as acções das GN configuram *modus operandi* de *Sharp Diplomacy*, *Proxy War*, ou uma 'nova' forma de *Hybrid War*. A discussão debruçar-se-á sobre o papel da GN na eficiência e eficácia da *Governance institucionalizada*, formalizada com base no quadro de princípios e objectivos definidos pelo Banco Mundial em 1992 e prosseguido pelos 'parceiros' do sistema político internacional, como a EU e a OCDE. A conclusão procurará demonstrar como a articulação entre as duas 'faces da moeda' – *governance institucionalizada* (formal) e *governance network* (real) – contribui para a afirmação da hierarquia de poderes no âmbito do sistema internacional, desafiando o *statu quo* instituído (quer em termos de percepção, quer de quadro de referência ainda] dominante) e contribuindo

para a sua redefinição em função do avanço, desenvolvimento e sofisticação tecnológica no quadro da IV Revolução Industrial (e já em preparação para a V), assim como identificar novas questões de investigação daqui decorrentes.

Painel Administração Pública e Gestão de Pessoas

Título: Práticas Estratégicas de Gestão de Pessoas em Organizações Públicas Brasileiras

Iniciativas Organizacionais de Favorecimento à Implementação

Autor(es): Marcus Vinicius de Miranda Castro & Pedro Paulo Murce Meneses

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Implementação; Estratégia; Estrutura; Cultura; Administração Pública

Resumo

A implementação de práticas estratégicas de gestão de pessoas (GP) em organizações públicas enfrenta desafios organizacionais que dificultam sobremaneira a obtenção dos resultados esperados (Lodge & Hood, 2003; Järvalt & Randma-Liiv, 2010; Fonseca & Meneses, 2016). Características relativas às dimensões estratégica, estrutural e cultural das organizações estão intimamente relacionadas à atuação da unidade de GP (Guest, 1987; Kaufman, 2015; Legge, 2006) e estudos teórico-empíricos desenvolvidos em diferentes partes do mundo apontam que fatores organizacionais compreendidos em tais vertentes obstaculizam a implementação (Podger, 2016; Truss, 2009; Primo, Oliva & Kubo, 2014; Cunningham & Kempling, 2011). Contudo, ainda carecem de trabalhos que investiguem organizações que obtiveram êxito neste processo e os cursos de ação por elas adotado. Nesse contexto, o presente estudo objetivou não apenas identificar os fatores estratégicos, estruturais e culturais que mais interferem na implementação de práticas de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) em organizações públicas brasileiras, mas também caracterizar as iniciativas mais eficientes adotadas por organizações bem-sucedidas em mitigá-los. Alinhar estratégia, da cultura e da estrutura é essencial para favorecer o cumprimento de objetivos organizacionais (Semler, 1997). Harrison & Bazzy (2017) asseveram que os estudos típicos de GP enfocam o alinhamento com a estratégia, mas que a cultura organizacional tem sido ignorada. Para eles a cultura pode ter impacto na discrepância entre a estratégia planejada e a efetivamente realizada. Na mesma linha, Cabrera & Bonache (1999) argumentam haver relação entre o desenho de práticas de GP e o desenvolvimento de uma cultura estratégica. Por considerarem que a implementação de novas práticas pressupõe mudanças organizacionais, Gomes & Lopes (2006) defendem que se realizem alterações simultâneas ao nível das práticas de GP, da estrutura e da cultura organizacional. O estudo investigou seis organizações públicas brasileiras bem-sucedidas na implementação de práticas estratégicas, realizando pesquisa qualitativa, com o emprego sucessivo de entrevistas, pesquisa documental e grupos focais, a fim de coletar opiniões do dirigente de GP e de outros atores organizacionais. Aplicou-se a análise de conteúdo, tanto pré quanto pós-categórica, conforme prescrita por Bardin (2011), além das análises de centralidade de grau, de intermediação e de *eigenvector*. Identificaram-se 21 fatores interferentes e 17 iniciativas empreendidas para mitigá-los. Constatadas as relações existentes entre os fatores, estes foram dispostos em rede e aplicaram-se às 62 relações evidenciadas análises de centralidade para identificar os Fatores Interferentes de Maior Relevância: Grau de flexibilidade da cultura, Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, Comunicação interna, Natureza dos processos de trabalho e Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais. Em seguida, identificaram-se as iniciativas utilizadas com mais reincidência para mitigá-los. Assim, apontaram-se as cinco Iniciativas de Maior Relevância: Realizar parcerias estratégicas, Adotar

estruturas de trabalho baseadas em equipes, Descentralizar a unidade de GP, Implementar programas de capacitação apropriados e Realizar mudanças com a participação dos funcionários. Combinando os achados, elaborou-se um modelo hipotético-dedutivo que sumariza as relações entre os Fatores interferentes de maior relevância e entre estes e as Iniciativas de maior relevância, enunciando, para cada uma das 21 relações, uma hipótese. Nas organizações em que há alinhamento estratégico, a proximidade entre a unidade de GP e outras unidades organizacionais, além do trabalho próximo com os gerentes de linha viabilizam a atuação desses atores como parceiros estratégicos (Butler, 1988), favorecendo a Realização de parcerias estratégicas. Nesse sentido, Wright & Snell (1998) contextualizaram o alinhamento estratégico da unidade de GP como um dos objetivos a serem buscados para viabilizar a GEP, estendendo-o ao ajuste das práticas de GP às estratégias da organização. Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes significa conceder oportunidades de atuação aos funcionários, potencializando sua atuação em diferentes projetos e em iniciativas atípicas à rotina de trabalho (Driscoll & Morris, 2001; Truss, 2008; Truss, 2009). Envolve delegar tarefas às equipes criadas, fomentando o engajamento dos funcionários e constituindo novas formas reconhecimento. Descentralizar a unidade de GP visa proporcionar às unidades descentralizadas a participação no processo de decisão, para respeitar as peculiaridades por vezes negligenciadas pelas unidades centrais de GP (Camões & Meneses, 2016), que por vezes centralizam decisões, o que compromete a implementação de políticas estratégicas (Mesch et al., 1995; Harris, 2005; Truss, 2008; Podger, 2017; Teo, 2000). Implementar programas de capacitação apropriados pode viabilizar a disseminação de valores e condutas organizacionais, estas alinhadas aos interesses estratégicos da organização (Mesch et al., 1995; Harris, 2005; Truss, 2008; Podger, 2017; Teo, 2000). Trata-se de um meio pertinente de a unidade de GP exercer o protagonismo necessário na realização de ajustes na cultura organizacional (Guest, 1987; Legge, 2006; Ulrich, 1998). Por fim, tratando de Realizar mudanças com a participação dos funcionários, considerando que a adoção de políticas e práticas estratégicas de GP pressupõem algum grau de mudança organizacional (Guest, 1987; Kaufman, 2015), especialmente no setor público (Bonder et al., 2011; Brown, 2004; Truss, 2008), estudos prévios recomendam que, na condução de tais mudanças, estejam envolvidos os funcionários (Allen et. Al, 2007; Driscoll & Morris, 2001). Estratégia, estrutura e cultura devem ser priorizadas por organizações públicas que buscam implementar a GEP. São dimensões interdependentes e complementares (Barney, 1986; Semler, 1997), que se desdobram em fatores que podem ser mitigados. O estudo concorre para que se aprofundem as pesquisas acerca da implementação e efetiva execução da GEP, preenchendo lacuna proposta por Lengnick-Hall et al., (2009) quanto à necessidade de mais estudos de natureza qualitativa para avaliar o alinhamento estratégico das unidades de GP. Ambientado em organizações públicas, contribui para construir uma abordagem concebida a partir de organizações brasileiras, observando peculiaridades que as definem. Apresenta resultados que podem estimular a reflexão de outras organizações públicas que enfrentem desafios semelhantes e gerar contribuições sociais caso repercuta em alterações visando aprimorar resultados institucionais. Como agenda de pesquisa, sugere-se o aprofundamento da investigação das hipóteses propostas no modelo hipotético-dedutivo, para construir medidas e verificar as relações propostas; a realização de outros estudos investigando organizações bem-sucedidas na implementação da GEP, para identificar iniciativas que extrapolem a dimensão organizacional; e o aprofundamento da aplicação de análises de centralidade para indicar protagonismos e viabilizar a seleção das contingências a serem priorizadas.

Apoio e Parceiros

Apoio

FCT

Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

Parceiros



Associações parceiras



Revistas



Comissões

Comissão Organizadora

João Ricardo Catarino

Miguel Pereira Lopes

Ricardo Ramos Pinto

Sónia P. Gonçalves

Ana Lúcia Romão

Ana Maria Santos

Joaquim Croca Caeiro

Manuel de Sousa Antunes

Maria João Velez

Patrícia Palma

Stella Bettencourt da Câmara

Comissão de Honra

António Saraiva | Presidente da Confederação Empresarial de Portugal (CIP)

Francisco Ribeiro Telles | Secretário Executivo da CPLP

João Bilhim | Professor Jubilado do ISCSP-ULisboa

Maria Celeste Quintino | Presidente do Conselho Pedagógico do ISCSP-ULisboa

Mário Ceitel | Presidente da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas

Paula Cunha | Administradora da Sociedade Portuguesa de Autores

Paulo Sardinha | Presidente eleito da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH – Brasil)

Pedro Passos Coelho | Professor Catedrático Convidado do ISCSP-ULisboa

Rui Carlos Pereira | Presidente do Conselho de Escola do ISCSP-ULisboa

Comissão Científica

Albino Lopes | ISCSP-ULisboa

Alketa Peci | FGV EBAPE, Rio de Janeiro

Ana Cristina Limongi-França | Universidade de São Paulo

Anderson de Souza Sant'Anna | FGV EAESP, São Paulo

Arnaldo José Lima | UDESC – Univ. do Estado de Santa Catarina

Carlos Sotomane | Univ. Politécnica A Politécnica

Carlos Zorrinho | Universidade de Évora

Flávio Vasconcelos | FGV EBAPE, Rio de Janeiro

João Ricardo Catarino | ISCSP-ULisboa

Joaquim Filipe Araújo | Universidade do Minho

Leonardo Secchi | UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

Lilian Wandelley | Universidade Federal de Pernambuco

Marco António Teixeira | FGV EAESP, São Paulo

Maria Luisa Teixeira | Universidade Presbiteriana Mackenzi, São Paulo

Miguel Pereira Lopes | ISCSP-ULisboa

Sónia Gondim | Universidade Federal da Bahia

Tânia Fischer | Universidade Federal da Bahia

Diretores de Painel (revisores)

Ana Lúcia Romão & Leonardo Secchi | Painel Políticas de Inovação na Administração Pública

Ana Maria Santos | Painel Gestão de Recursos Humanos no Setor Público

Anderson de Souza Sant'Anna | Painel Liderança e *Governance*

Helena Monteiro | Painel Governança Digital

Joaquim Croca Caeiro & António Edmundo Ribeiro | Painel Descentralização, Mobilidade e Ordenamento do Território

Patrícia Palma | Painel Empreendedorismo e Inovação

Rosária Ramos | Painel Comportamento Organizacional

Sandra Firmino & Marco António Teixeira | Painel Governação Pública e Reforma Administrativa

Sónia P. Gonçalves | Painel Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos & Painel Saúde e Bem-Estar

Stella Bettencourt da Câmara | Painel Envelhecimento: Desafios e Oportunidades para a Gestão das Pessoas