

VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

10 a 11 out 2024

Livro de Resumos

Ficha Técnica

Livro de Resumos do VII 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 Gestão e Políticas de Recursos Humanos

Layout, Paginação e Arte Final
Área de Marketing e Comunicação

Secretariado de Apoio
Nádia Rosa

Data de Publicação
outubro de 2024

Índice

Mensagem da Comissão Organizadora do VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública	7
Sessão 01 - Comportamento Organizacional	11
Sessão 01 - Comportamento Organizacional	13
Sessão 01 - Comportamento Organizacional	16
Sessão 01 - Comportamento Organizacional	19
Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável	22
Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável	26
Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável	29
Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável	32
Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública	35
Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública	38
Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública	40
Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública	43
Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar	46
Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar	48
Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar	49
Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar	51
Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde	54
Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde	56
Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde	60
Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde	64
Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde	67
Sessão 06 – Temas Emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública.....	71
Sessão 06 – Temas emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública.....	74
Sessão 06 – Temas Emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública.....	76
Sessão 06 – Temas Emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública.....	79
Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	83

Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	86
Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	89
Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	93
Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	96
Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	99
Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	102
Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	106
Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	110
Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	112
Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	116
Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	118
Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono ...	121
Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono ..	124
Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono ..	128
Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono ..	134
Sessão 11 – Comportamento Organizacional	136
Sessão 11 – Comportamento Organizacional	139
Sessão 11 – Comportamento Organizacional	142
Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	145
Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	148
Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	151
Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	154
Sessão 13 – Liderança e <i>Governance</i>	157
Sessão 13 – Liderança e <i>Governance</i>	161
Sessão 13 – Liderança e <i>Governance</i>	165
Sessão 13 – Liderança e <i>Governance</i>	168
Sessão 13 – Liderança e <i>Governance</i>	171
Sessão 14 – Governação Territorial	174
Sessão 14 – Governação Territorial	177
Sessão 14 – Governação Territorial	180
Sessão 14 – Governação Territorial	183
Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde.....	187
Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde.....	190
Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde.....	194

Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde.....	198
Sessão 15 - Governação e Políticas Públicas de Saúde	201
Sessão 16 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	203
Sessão 16 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	206
Sessão 16 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	210
Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas	213
Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas	216
Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas	220
Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas	223
Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável.....	226
Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável.....	227
Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável.....	230
Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável.....	231
Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável.....	234
Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	235
Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	238
Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	240
Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	243
Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	244
Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde.....	246
Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde.....	248
Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde.....	253
Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde.....	258
Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde.....	261
Sessão 21 – Comportamento Organizacional.....	268
Sessão 21 – Comportamento Organizacional.....	270
Sessão 21 – Comportamento Organizacional.....	272
Sessão 21 – Comportamento Organizacional.....	276
Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública	278
Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública	280
Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública	283
Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública	286
Sessão 23 – Governação Territorial.....	290
Sessão 23 – Governação Territorial.....	293

Sessão 23 – Governação Territorial.....	296
Sessão 23 – Governação Territorial.....	299
Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	301
Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	305
Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	308
Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	311
Sessão 25 – Saúde e Bem-estar	314
Sessão 25 – Saúde e Bem-estar	318
Sessão 25 – Saúde e Bem-estar	321
Sessão 25 – Saúde e Bem-estar	325
Sessão 25 – Saúde e Bem-estar	328
Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	336
Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	340
Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	343
Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	346
Sessão 27 – Comportamento Organizacional	348
Sessão 27 – Comportamento Organizacional	352
Sessão 27 – Comportamento Organizacional	354
Sessão 27 – Comportamento Organizacional	356
Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	357
Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	359
Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	361
Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	363
Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	368
Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública	370
Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública	374
Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública	377
Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública	380
Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	382
Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	385
Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	389
Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	392
Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	395
Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	398

Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	400
Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	402
Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	405
Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública	409
Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública	411
Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública	414
Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública	417
Mesa Redonda – Políticas de Recursos Humanos com base em evidências e a transparência de dados no Sector Público	420
Apoio e Parceiros	421
Comissões	423

Mensagem da Comissão Organizadora do VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

Nos dias 10 e 11 de outubro de 2024 acolhemos em Lisboa a comunidade científica e profissional na área da Gestão, da Administração e das Políticas Públicas. O **VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública**, subordinado ao tema **Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade**, foi organizado pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) e pelo Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) em parceria com várias universidades dos países lusófonos.

O Congresso Lusófono surgiu na sequência de iniciativas anteriores que se iniciaram em 2011 mantendo o objetivo de partilha e formação de conhecimento entre investigadores e profissionais dos diferentes países lusófonos. Constituindo-se assim como um marco importante na procura constante de instituições e investigadores envolvidos em aprimorar e fortalecer a gestão, a administração e as políticas públicas no espaço lusófono.

A adesão a este evento superou todas as expectativas iniciais, contando com a inscrição de mais de duas centenas de participantes, entre os quais estudantes, profissionais e académicos. O programa incluiu a apresentação de 133 comunicações orais, cujos resumos configuram do presente documento, quatro conferências, para além do lançamento do e-book “Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública na Lusofonia: Olhares plurais sobre a sustentabilidade”.

Fazemos votos que o Congresso Lusófono dê continuidade à sua missão de promotor de novos projetos e redes de trabalho.

A Comissão Organizadora

Ricardo Ramos Pinto
João Ricardo Catarino
Fernanda Nogueira
Sónia P. Gonçalves
Alexandre Morais Nunes
Ana Maria Santos
Carlos Botelho
Pedro Borrego
Isabel Marques
Flávio Morais

VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

10 a 11 out 2024

10
outubro

08:30	Receção e Acreditação			
09:00	Sessão de Abertura			
09:30	<p>Conferência “Cinco desafios para as administrações públicas e o seu impacto na gestão dos recursos humanos”</p> <p>Maria Leitão Marques, Vice-presidente da Comissão do Mercado Interno e da Proteção dos Consumidores do Parlamento Europeu Moderador: Alexandre Morais Nunes, Professor ISCSP-ULisboa</p> <p style="text-align: right;">Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)</p>			
10:15	Coffee Break			
10:30	<p>Sessão 1 Comportamento Organizacional</p> <p>Moderadora: Kely Paiva Piso 2, Sala 8</p>	<p>Sessão 2 Desenvolvimento Sustentável</p> <p>Moderadores: Pedro Goulart, Susana Sobral Piso -1, Sala 20</p>	<p>Sessão 3 Reformas da Governação e na Administração Pública</p> <p>Moderadores: Elisabete Carvalho, Sandra Firmino Piso -1, Sala 21</p>	<p>Sessão 4 Saúde e Bem-estar</p> <p>Moderadora: Sónia P. Gonçalves Piso 2, Sala 10</p>
11:30	<p>Sessão 5 Governação e Políticas Públicas de Saúde</p> <p>Moderadores: Alexandre Morais Nunes, Pedro Borrego Piso -1, Sala 22</p>	<p>Sessão 6 Temas Emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública</p> <p>Moderadora: Sónia P. Gonçalves Piso -1, Sala 21</p>	<p>Sessão 7 Políticas de Gestão de Recursos Humanos</p> <p>Moderadora: Isabel Marques Piso -1, Sala 20</p>	<p>Sessão 8 Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos</p> <p>Moderadora: Amélia Monteiro Piso 2, Sala 8</p>
12:30	Pausa para Almoço			
14:30	<p>Sessão 9 Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas</p> <p>Moderadores: João Ricardo Catarino, Pedro Rodrigues Piso 2, Sala 8</p>	<p>Sessão 10 Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono</p> <p>Moderadores: Ana Maria Santos, José Fontes Piso 2, Sala 10</p>	<p>Sessão 11 Comportamento Organizacional</p> <p>Moderadora: Patrícia Palma Piso -1, Sala 20</p>	<p>Sessão 12 Políticas de Gestão de Recursos Humanos</p> <p>Moderadora: Lurdes Simão Piso -1, Sala 21</p>
15:30	<p>Sessão 13 Liderança e Governance</p> <p>Moderadora: Amélia Monteiro Piso -1, Sala 22</p>	<p>Sessão 14 Governação Territorial</p> <p>Moderadores: Filipe Ferreira, Joaquim Croca Caeiro Piso -1, Sala 20</p>	<p>Sessão 15 Governação e Políticas Públicas de Saúde</p> <p>Moderadores: Alexandre Morais Nunes, Steve Troupin Piso -1, Sala 21</p>	<p>Sessão 16 Políticas de Gestão de Recursos Humanos</p> <p>Moderador: Diego Mendes Piso 2, Sala 8</p>
16:30	Coffee Break			
16:45	<p>Conferência “Reconsiderando a Investigação sobre Atribuições de Práticas de Recursos Humanos: O ‘Quando’ e o ‘Porquê’ das Atribuições de RH”</p> <p>Ricardo Rodrigues, Professor no King’s College London Moderador: José Luís Nascimento, Professor ISCSP-ULisboa</p> <p style="text-align: right;">Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)</p>			
17:45	<p>Assinatura do Convénio de Cooperação entre o ISCSP-ULisboa com a Escola de Administração Pública (ENAP) do Brasil</p> <p style="text-align: right;">Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)</p>			



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS UNIVERSIDADE DE LISBOA



IAPP INSTITUTO ADMINISTRATIVO E PÚBLICO DE INVESTIGAÇÃO



Centro de Administração e Políticas Públicas



Fundação para a Ciência e a Tecnologia



Exige o teu melhor

Informa-se que nesta iniciativa haverá captação de vídeo, áudio e fotografia. Mais se informa que os ficheiros captados poderão ser utilizados para fins de comunicação institucional e/ou promocional nos diversos canais, físicos e/ou digitais, do ISCSP-ULisboa.

VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

10 a 11 out 2024

11
outubro

	09:00	Receção e Acreditação			
	09:30	<p>Conferência "A Importância das Lógicas Culturais na Gestão de Conflitos" Maria Luísa Teixeira, Professora na Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo Moderador: Fernanda Nogueira, Professora ISCSP-ULisboa</p> <p style="text-align: right;">Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)</p>			
	10:15	Coffee Break			
10:30	Sessão 17	Sessão 18	Sessão 19	Sessão 29	
	Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas Moderadores: Ireneu Mendes, Susana Sobral Piso 2, Sala 4	Desenvolvimento Sustentável Moderadores: Rosária Ramos, Rebeca Granjeiro Piso 2, Sala 5	Políticas de Gestão de Recursos Humanos Moderador: Fernando Thiago Piso 2, Sala 8	Reformas da Governação e na Administração Pública Moderadores: Mário Moraes, Pedro Rodrigues Piso 2, Sala 7	
11:30	Sessão 20	Sessão 21	Sessão 22	Sessão 30	
	Governação e Políticas Públicas de Saúde Moderador: Alexandre Morais Nunes Piso -1, Sala 20	Comportamento Organizacional Moderadora: Neuza Ribeiro Piso -1, Sala 21	Reformas da Governação e na Administração Pública Moderadores: David Ferraz, Marco Teixeira, Piso -1, Sala 22	Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos Moderador: José Luís Nascimento Piso 2, Sala 4	
	Mesa Redonda Políticas de Recursos Humanos com base em evidências e a transparência de dados no Setor Público Organizador: Movimento Pessoas à Frente				Piso 2, Sala 7
12:30	Pausa para Almoço				
14:30	Sessão 23	Sessão 24	Sessão 32	Sessão 31	
	Governação Territorial Moderador: Luís Baptista Piso 2, Sala 4	Políticas de Gestão de Recursos Humanos Moderadora: Rosária Ramos Piso 2, Sala 5	Transformação Digital na Administração Pública Moderadores: Filipa Fixe, Sara Carrasqueiro Piso 2, Sala 8	Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos Moderadora: Helena Marujo Piso 2, Sala 7	
15:30	Sessão 26	Sessão 27	Sessão 25	Sessão 28	
	Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas Moderadores: Ana Lúcia Romão, Magnus Emmendoerfer Piso -1, Sala 20	Comportamento Organizacional Moderadora: Lurdes Simão Piso -1, Sala 21	Saúde e Bem-estar Moderadora: Isabel Marques Piso -1, Sala 22	Políticas de Gestão de Recursos Humanos Moderador: Carlos Botelho Piso 2, Sala 4	
16:30	Coffee Break				
16:45	<p>Conferência "Os desafios do desenvolvimento sustentável num contexto global de poli-crisis" Jorge Moreira da Silva Subsecretário-Geral da ONU e Diretor-executivo do Escritório das Nações Unidas para Serviços de Projetos (UNOPS) Moderador: João Ricardo Catarino, Professor ISCSP-ULisboa Discussant: David Xavier, Secretário-Geral da Presidência do Conselho de Ministros Betânia Lemos, Presidenta da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)</p> <p style="text-align: right;">Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)</p>				
17:45	<p>Sessão de Encerramento e Lançamento do e-book "Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública na Lusofonia: Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade"</p> <p style="text-align: right;">Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)</p>				



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS UNIVERSIDADE DE LISBOA



IAPP INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Centro de Administração e Políticas Públicas



Fundação para a Ciência e a Tecnologia



CONGRESSO LUSÓFONO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Exige o teu melhor

Informa-se que nesta iniciativa haverá captação de vídeo, áudio e fotografia. Mais se informa que os ficheiros captados poderão ser utilizados para fins de comunicação institucional e/ou promocional nos diversos canais, físicos e/ou digitais, do ISCSP-ULisboa.



Sessões Paralelas

Sessão 01 - Comportamento Organizacional

Título: Fatores determinantes no desenvolvimento do intraempreendedorismo no âmbito público federal com foco na inclusão social: um estudo de casos vencedores do prêmio ENAP de inovação

Autor(es): **Ilana Trombka** – Doutoranda em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), especializada em Direito Legislativo pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), graduada em Relações Públicas (PUCRS) e Diretora-Geral do Senado Federal; **Paulo Ricardo dos Santos Meira** – Mestre e Doutor em Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), Especialista pelo MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público da UnB, Bacharel em Comunicação Social – habilitação Publicidade e Propaganda – pela UFRGS e Assessor Técnico da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, empreendedorismo, inovação, setor público federal, inclusão social, organizações públicas.

Resumo

Este estudo tem como foco o intraempreendedorismo e sua atuação no âmbito público federal no Brasil. Em uma das distintas acepções do termo, “empreendedor” é quem transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento (França, Saraiva, & Hashimoto, 2012). Por sua vez, o “intraempreendedorismo” visa transpor essa realidade para as organizações já estabelecidas. Concebido por Gifford Pinchot, ele desvela as ações necessárias para que as organizações estimulem seus colaboradores a empreender, a liderar equipes e a disseminar conhecimentos em prol do desenvolvimento de ações inovadoras, sem que eles precisem deixar seus empregos (Coelho, 2010; Festa, 2015). O objetivo do trabalho é compreender os fatores determinantes do desenvolvimento do intraempreendedorismo no âmbito federal, especialmente os relativos às inovações com o propósito da inclusão social. Foram utilizadas como lentes teóricas as teorias relativas ao empreendedorismo e a inovação – suas conceituações, a questão da orientação empreendedora para as organizações e o papel dos próprios empreendedores – e publicações sobre intraempreendedorismo, em especial os que dizem respeito aos fatores a ele associados, para chegar aos estudos sobre o empreendedorismo associado ao setor público e à aplicação das iniciativas de inclusão social. Também foram levados em consideração aspectos relacionados à teoria da Nova Gestão Pública que estimula o fortalecimento do empreendedorismo na área pública. Na coleta dos artigos consultados, pode-se trabalhar com quatro aspectos principais. Os três primeiros – a cultura organizacional, as ações gerenciais e o papel das lideranças – dizem respeito a ações e comportamentos internos com influência no intraempreendedorismo. O quarto aspecto, externo e não controlável pela instituição, é o ambiente no qual está inserida. O estudo estruturou-se com base na abordagem interpretacionista e na adoção de metodologia qualitativa, sendo realizado um múltiplo estudo de caso, com aprofundamento em relação a cinco iniciativas vencedoras do Prêmio Enap de Inovação (Escola Nacional de Administração Pública [ENAP]) entre 2016 e 2019 dedicadas à inclusão social e realizadas no Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome: 1) CECAD (Consulta, Seleção e Extração de Informações do CadÚnico [CECAD]): Informação para desenho e fomento de políticas sociais; 2) De 4 anos a 180 dias: a transformação do CEBAS (Certificação das Entidades Benéficas de Assistência Social na área da Educação [CEBAS]) na Assistência Social; 3) MOPS (Mapa de Oportunidades e de Serviços Públicos [MOPS]): Mapas estratégicos para políticas de

Desenvolvimento Social; 4) Gerador de Público e 5) Rede Cadastro Único. Após a coleta dos dados, garantiu-se a triangulação de informações, utilizou-se a Análise de Conteúdo apoiada na técnica de análise das coocorrências para melhor compreender e interpretar o corpus colhido. Sob o ponto de vista teórico, foi possível a apresentação de um constructo que aponte as similaridades entre os casos analisados, com a finalidade de facilitar o entendimento das motivações para a inovação e as características organizações dos locais fomentadores da inovação. E, sob o ponto de vista da prática gerencial, construiu-se uma matriz inicial para servir de roteiro e ponto de discussão, a fim de facilitar o fomento da cultura da inovação no serviço público federal. Entre as limitações do estudo está o seu próprio desenho. O método de múltiplo estudo de caso oferece uma visão parcial das questões debatidas. Ainda que com cinco casos estudados, número que oferece um certo conforto a investigação, o fato de todas iniciativas terem se desenvolvido em um mesmo Ministério pode limitar as conclusões a uma realidade específica que não, obrigatoriamente, se repetirá em outras estruturas públicas com características diversas.

Sugere-se que novas pesquisas busquem evidenciar, ao invés dos fatores facilitadores, aqueles que dificultam o intraempreendedorismo e a inovação na esfera pública.

Referências:

- Coelho, M. L. G. M. M. (2010, julho a setembro). Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, 61(3), 233-247. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/48>
- Festa, M. P. (2015, junho). Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. *Caderno Profissional de Administração UNIMEP*, 5(1), 41-58. [s.l.] Recuperado de <https://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/82>
- França, A. B., Saraiva, J., & Hashimoto, M. (2012, setembro a dezembro). Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas: REGEPE*, São Paulo, 1(3), 78-103. Recuperado de <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/38>

Sessão 01 - Comportamento Organizacional

Título: Valores humanos, Qualidade de vida no trabalho e Competências profissionais para jovens trabalhadores

Autor(es): Michelle Regina Santana Dutra – Centro Universitário Unihorizontes; Kely César Martins de Paiva – Universidade Federal de Minas Gerais; Jefferson Rodrigues Pereira – Centro Universitário Unihorizontes

Palavras-chave: Valores humanos, qualidade de vida no trabalho, competências profissionais, jovens trabalhadores.

Resumo

De acordo com o Fórum Econômico Mundial, em 2023, a influência global da pandemia afetou de maneira desproporcional os jovens trabalhadores, estimando-se que até o final de 2022, menos de 50% do déficit global de jovens empregados em relação a 2019 tenha sido recuperado, sendo o prejuízo mais acentuado em regiões como o Sul da Ásia, América Latina, Norte da África e Europa Oriental. Esse cenário é agravado quando se trata de jovens provenientes de baixas condições financeiras, cujas trajetórias de trabalho e vida sofrem maiores impactos das desigualdades sociais e dos níveis de escolaridade (Ueno, 2020). Assim, a garantia e a manutenção de um emprego digno em um ambiente de negócios que considere sustentabilidade tornam-se uma realidade ainda mais desafiadora para esse público específico (OIT, 2023), sendo necessário um olhar detalhado sobre o referido grupo diante da pluralidade das diversidades. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo geral descrever e analisar os valores humanos, a qualidade de vida no trabalho (QVT) e as competências profissionais na perspectiva de jovens trabalhadores brasileiros. Quanto aos objetivos específicos, buscou-se a) descrever o perfil sociodemográfico e profissional; b) revalidar as escalas adotadas para análises dos construtos valores humanos, QVT e competências profissionais, na percepção dos jovens trabalhadores; e c) descrever as dimensões de cada um dos construtos após a revalidação. Esta pesquisa se justifica por avançar nas discussões das temáticas e do público pesquisado (Sagiv & Schwartz, 2022; Borges et al., 2020). Contribui também para a identificação de pontos de atenção relevantes para o desenvolvimento de políticas públicas, bem como para as políticas e práticas de recursos humanos tanto na instituição profissionalizante quanto em organizações que empregam os jovens (Oliveira & Corrochano, 2023). Além disso, intenciona ampliar a visibilidade sobre os jovens trabalhadores na sociedade brasileira, mesmo quando ocupam cargos temporários (Matthews et al., 2015). O referencial teórico abarcou uma apresentação do “estado da arte” de cada um dos construtos e detalhou os modelos teóricos adotados na pesquisa, a saber: Sagiv e Schwartz (2022) para valores humanos, Ferreira (2011) para QVT e Paiva (2007) para competências profissionais. De acordo com Sagiv e Schwartz (2022), a compreensão dos comportamentos humanos está diretamente implicada no estudo e mensuração dos valores humanos; a maneira como esses são delineados e combinados conduz e reforça uma variedade de pessoas, grupos e padrões culturais. No que tange à percepção da QVT, compreende-se o bem-estar como um sentimento agradável oriundo das relações e condições de trabalho, que pode se manifestar individual ou coletivamente; quando não percebido, sinaliza um

possível mal-estar, sentimento desagradável que, quando persistente, pode desencadear danos à saúde física, mental e social (Ferreira, 2011). Já as competências profissionais podem ser traduzidas pela mobilização de saberes para desempenho efetivo de atividades e alcance de resultados, reconhecidos pelo próprio sujeito e por terceiros (Paiva, 2007, 2019). A relevância de abordar simultaneamente os três temas é enfatizada por Dutra (2023) como efetiva para uma compreensão abrangente do panorama dos trabalhadores jovens. No Brasil, a Lei da Aprendizagem (Brasil, 2000) foi promulgada no ano 2000 com o intuito de promover a inclusão social e profissional de jovens. Essa legislação visa proporcionar aos adolescentes e jovens a oportunidade de adquirir experiência prática no mercado de trabalho, combinada com uma formação teórica, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades técnicas e socioemocionais, fundamentais para sua inserção profissional e desenvolvimento pessoal. No que diz respeito à metodologia, foi conduzida uma pesquisa de natureza descritiva e explicativa, com abordagem quantitativa. A proposta foi primeiramente submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais, observando rigorosamente as disposições das Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (2013, 2016). A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário *online*, direcionado a 4.741 jovens trabalhadores assistidos por uma instituição de formação profissionalizante, dispersos em todas as cinco regiões federativas do Brasil, assegurando uma representação abrangente e diversificada no contexto nacional brasileiro. Os questionários continham cinco partes: uma com dados do perfil sociodemográfico e profissional, três escalas validadas dos construtos (todas pautadas nos modelos teóricos adotados) e um espaço para dúvidas e sugestões. A amostra final válida foi de 3.232 questionários e procedeu-se a análises fatoriais exploratórias (AFEs) das escalas, devido às particularidades do público abordado. Para tanto, utilizou-se os *softwares* Excel (97/2003) e SPSS 25. Quanto ao perfil dos respondentes, a maioria dos jovens é composta por mulheres (2.197), entre 18 a 21 anos (3.013), com ensino médio concluído (2.151). São predominantemente solteiros (3.114), autodeclarados brancos (1.536) ou pardos (1.116). Quanto ao tempo de trabalho, a maioria (1.765) está no cargo atual há menos de 6 meses. Entretanto, ao analisar o tempo total de trabalho, 34% (1.094) têm entre 6 e 12 meses e 36% (1.149) acumulam entre 12 meses e 5,1 anos, sugerindo que uma parte significativa dos jovens já trabalhava (formal ou informalmente no mercado de trabalho) antes de participar do programa de aprendizagem. Quanto à média salarial, 2.078 jovens têm renda familiar de até 3 salários mínimos, alinhando-se a estudos anteriores sobre a renda de jovens trabalhadores brasileiros. Após a revalidação das escalas, o construto de valores humanos reduziu de 57 para 18 itens em sua escala, mantendo as quatro dimensões do modelo adotado: autotranscendência; autoaprimoramento; conservação; e abertura à mudança, com preponderância dos valores ligados a esta última. O construto de QVT reduziu de 61 para 27 itens e de cinco para quatro dimensões: Elo Trabalho - Vida Social; Colaboração, Reconhecimento e Crescimento Condições de Trabalho e Relacionamento com Chefia; Condições de Trabalho - Aspectos Ambientais, apresentando esta última a maior média. O construto de competências profissionais reduziu de 61 para 24 itens e de cinco para três dimensões (Funcional-Realização; Funcional-Participação e; Ético-Comportamental), revelando frágeis entregas em termos cognitivos e políticos. Estes resultados abrem novas perspectivas tanto sobre o estudo dos temas, quanto sobre suas percepções por jovens trabalhadores brasileiros, recomendando-se, portanto, seu aprofundamento em futuras pesquisas, por meio de outras metodologias, inclusive buscando-se identificar relações de causalidade entre as dimensões encontradas.

Referências:

- Brasil. (2000). Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Lei da Aprendizagem. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF.
- Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. (2012). Resolução no 466, de 12 de dezembro de 2012. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 jun.
- Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. (2016). Resolução no 510, de 7 de abril de 2016. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 mai.
- Borges, L. O., Barros, S. C., & Magalhães, N. S. (2020). Qualidade de vida no trabalho: concepções das universidades federais brasileiras. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37.
- Dutra, M. R. S. (2023). Valores humanos, qualidade de vida no trabalho e competências profissionais: proposição de modelo integrativo e estudo com jovens trabalhadores. *Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte*.
- Ferreira, M. C. (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho*. Brasília: LPA.
- Matthews, N., Delfabbro, P., & Winefield, A. (2015). Casual catastrophe or contentment: is casual employment related to ill-health in young South Australians? *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 25(2), 69-84.
- OIT. (2022). O emprego jovem tarda em recuperar, de acordo com a OIT. Lisboa. Recuperado de https://www.ilo.org/lisbon/sala-de-imprensa/WCMS_853477/lang--pt/index.htm
- Oliveira, C., & Corrochano, M. C. (2023). Juventude e trabalho na pandemia de covid-19. *Princípios*, 42(166), 113-131.
- Paiva, K. C. M. de. (2007). *Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Paiva, K. C. M. de. (2019). *Gestão de Pessoas*. Curitiba: Intersaberes.
- Paiva, K. C. M. de, Rocha, M. S., & Fujihara, R. K. (2020). Evidências de Validade da Escala de Valores Humanos (PVQ-R) para Jovens Trabalhadores. In: *Anais do Encontro da ANPAD 2020 - EnANPAD*.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2022). Personal values across cultures. *Annual Review of Psychology*, 73, 517-546.
- Torres, C. V., Schwartz, S. H., & Nascimento, T. G. (2016). A Teoria de Valores Refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. *Psicologia USP*, 27, 341-356.
- Ueno, M. (2021). *Ensinar Valores Humanos e o Saber Fazer: A Essência para uma Educação de Qualidade-Estudo Comparado entre Brasil, Itália e Japão*. Editora Appris.

Sessão 01 - Comportamento Organizacional

Título: O que é o *Bullshit Organizacional* e qual a sua influência na satisfação com o Trabalho e no Desempenho

Autor(es): **Ana Sabino** – Instituto Universitário (ISPA); APPsyCI – Applied Psychology Research Center Capabilities Inclusion; Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Francisco Cesário** – Universidade Atlântica; Instituto Universitário (ISPA); Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Margarida Luís** – Instituto Universitário (ISPA)

Palavras-chave: *Bullshit Organizacional*, Satisfação com o Trabalho, Desempenho de Tarefa, Desempenho Contextual

Resumo

A comunicação é uma condição imperativa nas relações interpessoais dos indivíduos, em particular, em contexto organizacional. Por vezes, a comunicação interna efetuada pelos líderes é desadequada, podendo desencadear inúmeras consequências negativas para as organizações e para os colaboradores, entre elas, a quebra de confiança, a negligência, o cinismo ou a diminuição da cooperação entre colaboradores (McCarthy et al., 2020).

Nos últimos anos, o estudo do fenómeno *bullshit* no contexto organizacional ganhou um especial interesse por parte dos investigadores, tendo sido utilizado para descrever atos comunicacionais que não apresentam fundamento na verdade (Frankfurt, 2009; McCarthy et al., 2020). É, pois, um discurso que elaborado com pouca consideração pela verdade, tendo como objetivo enganar de forma deliberada o meio envolvente e assim, alcançar os interesses de quem o pratica – os *bullshitters* (McCarthy et al., 2020). Apesar de estudos teóricos e conceptuais sobre a emergência deste constructo revelarem um impacto negativo na produtividade e liderança das organizações, não existem estudos empíricos acerca dos impactos que o *bullshit* organizacional tem no desempenho e na satisfação com o trabalho dos colaboradores.

Com vista a um entendimento mais claro sobre este fenómeno, a presente investigação apresenta os seguintes objetivos: (1) traduzir e adaptar a escala *Organizational Bullshit Perception Scale* (Ferreira et al. 2022) para Portugal; (2) compreender se a perceção de *Bullshit* varia consoante um conjunto de características sociodemográficas; (3) perceber a influência da *Bullshit* na satisfação com o trabalho e no desempenho.

Christensen e colaboradores (2019) realçam o *bullshitting* como um comportamento social cada vez mais presente na cultura ocidental, sendo assim importante estudar com mais detalhe este constructo e compreender a natureza das suas manifestações em contexto de trabalho. Spicer (2013), sustenta que as *bullshits* em contexto laboral são utilizadas de forma deliberada com o intuito de enganar e fazer com que os indivíduos que são expostos à *bullshit* persigam com os interesses dos *bullshitters*. Os *bullshitters* expressam declarações no trabalho sem preocupação com qualquer fundo de verdade, dando-lhes abertura para enunciar o que for preciso fazendo prevalecer as suas intenções (Petrocelli, 2018). Evidência demonstra que os *bullshitters* tendem a sentir a responsabilidade e obrigação de expor

uma opinião informada acerca de quase tudo (Frankfurt, 1986). McCarthy e colaboradores (2020) acrescentam referindo que a linguagem utilizada para expressar *bullshits* tem como objetivo expandir a confiabilidade e credibilidade dos argumentos do *bullshitter* enquanto, simultaneamente, baralha os ouvintes, de forma que estes não sejam capazes de identificar que o que o *bullshitter* está a partilhar não é verdade.

Neste sentido, a *Organizational Bullshit Perception Scale* (Ferreira et al. 2022) prevê três dimensões: “falta de respeito pela verdade” refere-se à tolerância da organização em aceitar *bullshitters*; “Chefe” avalia em que medida o participante considera a sua chefia um *bullshitter*; “Linguagem” enfatiza o tipo de linguagem usada por um *bullshitter*.

De forma a responder aos objetivos de investigação, foi aplicado um questionário a uma amostra de 170 participantes que, a par da introdução e das questões sociodemográficas, incluía também a *Organizational Bullshit Perception Scale*, composta por 15 itens. Para medir a satisfação com o trabalho recorreu-se a 5 itens da medida proposta por Hackman e Oldham (1980) e o desempenho foi medido nas suas duas dimensões (desempenho de tarefa e desempenho contextual) por via da proposta de 14 itens de William e Anderson (1991).

Para a *Organizational Bullshit Perception Scale* foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória, seguida de uma Análise Fatorial Confirmatória. A estrutura fatorial proposta pelos autores apresentou um ajustamento adequado ($\chi^2/df = 2.5$, GFI = .87, CFI = .81, NFI = .73, RMSEA = .09).

O teste da fiabilidade foi realizado para todas as dimensões em estudo, incluindo a satisfação e o desempenho, tendo-se verificado alfas de cronbach adequados ($0,61 > \alpha < 0,85$).

Foram também realizados Testes T e Anovas (objetivo 2). Os resultados sugerem que os homens percecionam as suas chefias como sendo mais *bullshitters* que as mulheres. Os resultados sugerem também que à medida que a escolaridade aumenta, diminui a falta de respeito pela verdade. A mesma tendência parece verificar-se para a dimensão chefia, no sentido que os participantes com menor escolaridade tendem a atribuir menos comportamentos de *bullshit* às suas chefias.

O último objetivo de estudo visava verificar se a perceção de *bullshit* influenciava a satisfação com o trabalho e o desempenho. Para tal, foram realizadas análises de regressão linear, tendo-se apenas verificado relações estatisticamente significativas e negativas relativamente à influência da falta de respeito pela verdade na satisfação com o trabalho ($\beta = -0.49$, $p < 0.05$; $R^2=0.25$) e à perceção de comportamento de *bullshit* pelo chefe e a satisfação com o trabalho ($\beta = -0.50$, $p < 0.05$; $R^2=0.25$). Estes resultados sugerem que quando as pessoas percecionam que o ambiente organizacional se caracteriza pela falta de respeito pela verdade (e.g. ambiente *bullshit*) e percecionam os seus chefes como *bullshitters*, a sua satisfação com o trabalho tende a diminuir. No entanto, a perceção de *bullshit* nas suas três dimensões não parece influenciar o desempenho de tarefa e contextual. Este resultado não está na linha da proposta conceptual de McCarthy et al. (2020). Os autores também sugerem que a perceção de *bullshit* levar ao aparecimento de respostas dos indivíduos como as apresentadas no modelo EVLN (Farrell, 1983), sendo que estudos futuros poderiam investigar esta possibilidade.

Este estudo apresenta implicações teóricas na medida em que se procurou apresentar um novo construto ao contexto laboral português. Por via da tradução e adaptação da escala, espera-se que estudos futuros possam trazer ainda maior compreensão sobre este fenómeno e a sua relação com outras variáveis tais como a confiança organizacional, o cinismo organizacional ou até diferentes estilos de liderança.

Como implicações práticas, espera-se que este trabalho alerte as organizações para os impactos da forma como se comunica, seja numa lógica de comunicação interna da organização, seja na importância de treinar os líderes para uma comunicação verdadeira, objetiva e empática.

Referências:

- Christensen, L. T., Kärreman, D., & Rasche, A. (2019). Bullshit and organization studies. *Organization Studies*, 40(10), 1587-1600.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Ferreira, C., Hannah, D., McCarthy, I., Pitt, L., & Lord Ferguson, S. (2022). This place is full of it: Towards an organizational bullshit perception scale. *Psychological Reports*, 125(1), 448-463.
- Frankfurt, H. G. (2009). *On bullshit*. Princeton University Press.
- McCarthy, I. P., Hannah, D., Pitt, L. F., & McCarthy, J. M. (2020). Confronting indifference toward truth: Dealing with workplace bullshit. *Business Horizons*, 63(3), 253-263.
- Spicer, A. (2013). Shooting the shit: the role of bullshit in organisations. *Management*, 16(5), 653-666.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Sessão 01 - Comportamento Organizacional

Título: Contrato psicológico no trabalho em uso em publicações científicas no Brasil

Autor(es): Atualpa Luiz de Oliveira – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, Brasil & Isabella da Silva Andrade – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, Brasil

Palavras-chave: Contrato Psicológico, Análise Temática, Mudanças Organizacionais, Comportamento organizacional, Recursos Humanos.

Resumo

Desde o início do trabalho assalariado, sempre existiu um contingente excedente de mão de obra. Deste modo, a relação estabelecida entre o empregado e o empregador é permeada pelo modo de envolver do trabalhador com sua atividade laboral e, ainda, da oferta do mercado de trabalho. Assim, compreender o contrato psicológico de trabalho pode auxiliar o desvelamento das relações laborais e suas implicações ao comportamento organizacional. Sendo, portanto, sadio para ambos os lados no contexto organizacional. Diante disso, é primordial uma maior atuação dos gestores de pessoas, afinal, a criação de expectativa e promessa pelos trabalhadores, podem levá-los a graves problemas de saúde, particularmente os de natureza psicossomática, que desestabilizam a vida do indivíduo afetado. Nesse sentido, o objetivo neste trabalho é apresentar, por meio de uma revisão da literatura, o conceito de contrato psicológico e sua importância para o entendimento das relações de trabalho; apresentar o conteúdo desses contratos e sua categorização a partir de publicações no Brasil. Para o efeito, surgiram a partir da análise, as seguintes categorias: a) expectativas criadas em relação a acordos implícitos b) as percepções e subjetividades individuais c) partes dos contratos e reciprocidade entre as trocas d) relação de empregadores e empregados e) ferramentas de gestão de recursos humanos f) funções do contrato psicológico do trabalho. Estudar o contrato psicológico, na opinião de Guest (2004), é proporcionar um amplo modelo de análise que possa explorar as relações de trabalho, em que um dos maiores objetivos da gestão de pessoas é promover o alto comprometimento dos trabalhadores. Tal comprometimento pode ser encontrado segundo Stone (2004), na necessidade das empresas em “motivar” os trabalhadores para apresentarem comportamentos de cidadania organizacional, empenho, qualidade, produtividade, eficiência e melhoria contínua. Ao mesmo tempo, a segurança no emprego e o sistema de carreiras que vinculavam as pessoas às organizações têm sido praticamente extintos. Ademais, o contrato psicológico deve ser visto como um complemento do contrato formal, pois ele é composto por elementos subjetivos e a partir dele são criados acordos implícitos dotados de expectativas, promessas e concepções. Rousseau (1995) aponta que quando existe uma percepção de que a organização não cumpriu as suas promessas, isso se configura como uma violação do contrato psicológico, que é definida pela percepção do empregado de que ele recebeu menos do que foi prometido ou mesmo não recebeu o que esperava. Com isso, cria-se uma percepção de desequilíbrio, uma discrepância entre o que é prometido e o que é cumprido, o que pode levar a algumas expectativas não confirmadas, à perda da confiança e à insatisfação com o trabalho (Guest, 2006). Este trabalho é delineado como estado da arte que é definido como: uma investigação que analisa, num recorte temporal definido, as características da evolução histórica e os movimentos de um determinado campo de pesquisa, revelando continuidades e mudanças de rumo, as tendências temáticas e metodológicas,

os principais resultados das investigações, as lacunas e áreas não exploradas, detectando vazios e silêncios da produção, e, indicando novos caminhos de pesquisa, dentre muitos outros aspectos. Deste feito, optou-se pela análise do banco de dados base em consultas no periódico CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), a partir da busca pela palavra-chave “Contrato Psicológico de trabalho” em publicações advindas do Brasil. Foram encontrados inicialmente 132 resumos de teses, dissertações e artigos nos bancos consultados, destes selecionamos os que abordassem especificamente – contrato psicológico do trabalho. Dessa forma, apenas 7 trabalhos foram considerados para este estudo. Passou-se a identificação dos fragmentos que estavam relacionados com o contrato psicológico, somando-se um total de 79 citações. Após essa busca, as citações foram agrupadas em tópicos de 06 categorias. As categorias listadas foram: a) *Expectativas criadas em relação a acordos implícitos*: Segundo Levinson, Mandl, Munden, Price e Solley (1963), é “uma série de expectativas mútuas das quais as partes que se relacionam podem não estar cientes, mas que, no entanto, regem as relações de uns com os outros” (p.35). b) *As percepções e subjetividades individuais*: O Contrato Psicológico de Trabalho é visto como uma percepção individual, subjetiva sobre as obrigações que os empregados têm com os empregadores e vice-versa. c) *Partes dos contratos e reciprocidade entre as trocas*: Para Rousseau (1995) contratos psicológicos são “crenças individuais sobre as obrigações recíprocas entre empregados e empregadores” (p.15) e essas constituem a base das relações laborais. Tal crença individual é moldada pela organização sobre os termos de um acordo de troca entre o indivíduo e a sua própria organização. Para ela, o contrato psicológico refere-se à avaliação que o empregado faz sobre as obrigações recíprocas que existem entre si e a organização. d) *Relação de empregador e empregado*: Para os autores Shore, Tetrick, Lynch, Barksdale (2006) a percepção do cumprimento das obrigações da parte da organização, por sua vez, relaciona-se com as respostas positivas dos trabalhadores porque estes são recíprocos em relação a esse tratamento favorável da parte da organização. e) *Ferramentas de Gestão de Recursos Humanos*: Quando esse sistema satisfaz as suas necessidades, os trabalhadores tornam-se menos vigilantes na avaliação que fazem sobre esse cumprimento e consideram mais facilmente que a organização está a cumprir com as suas promessas. f) *Funções do Contrato Psicológico do Trabalho*: Este, possui diversas funções, dentre elas, a de regular e sustentar as relações empregatícias no decorrer do tempo, considerando-se que é um instrumento significativo que abrange tanto um comprometimento instrumental como socioemocional. Neste estudo, propôs-se conhecer mais o conteúdo do Contrato Psicológico, através da busca de artigos, dissertações e teses publicados no Brasil nos últimos 10 anos, bem como todos os conteúdos de anos anteriores encontradas nessas teses. Verificou-se um cenário restrito de publicações sobre o tema e um uso de referências externas ao cenário brasileiro.

Referências bibliográficas:

- Chambel M. J. (2015). *A Gestão de Recursos Humanos nos Trabalhadores Temporários de Agência*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 31(2), 269-278.
- Cruz S. A.; Fernandes S. (2016). *Contrato psicológico e estágio profissional em advocacia*. Sociologia, problemas e práticas, 80, 31-47.

- Dantas, M. J. P.; Ferreira A.P. (2015). *Conteúdo e violação do contrato psicológico em enfermeiros chefe*. Revista de Enfermagem. Referência - IV - n.º 4,31-39 <https://www.index-f.com/referencia/2015/44031.php>
- Jungblut A. (2015) Contratos psicológicos no trabalho: aspectos teóricos. Revista Eletrônica de Educação, 1(1), 01-18, <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:171776380>.
- Levinson, H.; Mandl, H.J.; Munden, K.J.; Price, C.R.; Solley, C.M. (1963). Men, management and mental health. UK: Harvard University Press.
- Oliveira, A.L. (2015) *Contrato psicológico de trabalho: um instrumento de gestão das organizações*. 2015. p.144. Programa de Pós-graduação em Psicologia-Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PUC-MINAS, Belo Horizonte.
- Oliveira G.A. (2016). *Quebra e violação do contrato psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho*. Revista Foco, 9(1), 176-197. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:184716249>
- Santos, V. dos, Pazetto, C. F., Wilvert, N. R., & Beuren, I. M. (2018). *Efeitos do contrato psicológico na afetividade e satisfação no trabalho de auditores*. Revista Catarinense Da Ciência Contábil, 17(50). <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v17n50.2546>
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Teixeira P.M. M; Megid J.N. (2012). O estado da arte da pesquisa em ensino de Biologia no Brasil: um panorama baseado na análise de dissertações e teses. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, 11(2), 273-297.

Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável

Título: Sustentabilidade e a (in)visibilidade de animais não humanos na Gestão Pública

Autor(es): Leticia Fantinel - UnB

Palavras-chave: Gestão pública, desenvolvimento sustentável, animais não-humanos, sustentabilidade multiespécies.

Resumo

Introdução

O conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS) tem sido objeto de controvérsias e disputas (Banerjee, 2003; Barbieri & Silva, 2011; Delbridge et al., 2024; Ergene et al., 2021). Esta comunicação assume uma das críticas à concepção dominante de DS, associada ao *Triple Bottom Line*, ao entendermos que simplifica a sustentabilidade ao focar nas necessidades das gerações humanas, negligenciando a interdependência com outras formas de vida (Rupprecht et al., 2020). Ainda que a sustentabilidade esteja centrada no interesse humano, sob uma ótica utilitarista, por não reconhecer essa interdependência das necessidades de outras espécies, sequer consegue atender a seu propósito, como temos visto nas catástrofes e urgências planetárias recentes.

O objetivo é, assim, mostrar as limitações da sustentabilidade em práticas de gestão pública. Revisitamos dois projetos de pesquisa que se debruçam sobre práticas que envolvem animais não-humanos, e discutimos como eles são vistos e lembrados nessas práticas. Os resultados mostram invisibilidade e (des)consideração dos animais. Nosso argumento é que políticas e práticas de gestão pública somente poderão alcançar efetiva sustentabilidade quando forem pensadas em um paradigma não antropocêntrico. Para isso, apresentamos a proposta de uma sustentabilidade multiespécies como alternativa.

Referencial teórico

O foco do DS em três eixos (econômico, social e ambiental) de satisfação das necessidades (humanas) atuais sem comprometimento de satisfação de necessidades (humanas) futuras foi apropriado como “terceira via” entre visões antropocêntricas e ecocêntricas (Barbieri, 2004) Este entendimento é inadequado, pois, ao simplificar a sustentabilidade e não considerar adequadamente as necessidades de outras formas de vida no planeta, segue sendo uma perspectiva antropocêntrica (Rupprecht et al., 2020). Esta concepção falhou globalmente em atender às necessidades humanas do presente e não dirimiu o risco de gerações futuras de outras espécies não atenderem suas necessidades (Rupprecht et al., 2020).

A Administração Pública é o espaço no qual cidadãos e governos se relacionam, e onde as transformações governamentais para a sustentabilidade se iniciam (Dias & Seixas, 2022). Assim como o aquecimento global e as mudanças climáticas antropogênicas, há um desafio importante e urgente na reflexão crítica sobre nossas relações com animais não-humanos. Para isso, entendemos que é necessário superar concepções que separam “ambiente humano” (organizações) e “ambiente natural” (ecossistemas) (Good & Thorpe, 2020), e não como fenômenos mutuamente constituídos (Fantinel,

2021). Por isso, uma concepção de sustentabilidade multiespécies (Rupprecht et al., 2020) pode abranger o bem-estar além do humano, uma vez que as necessidades humanas, mas também de aves, de peixes, de fungos, de árvores, etc são intrínseca e irredutivelmente interdependentes (Rupprecht et al., 2020).

Nesse *framework*, buscamos desafiar o dispositivo antropocêntrico que opera e a subordinação a uma concepção da natureza como externalidade pronta a fornecer insumos e receber dejetos da ação humana (Prates, 2020). Essa visão utilitarista impõe sobre os animais um valor em termos de sua utilidade: fonte de recurso, força de trabalho, matéria-prima, e não em termos de seu valor intrínseco como indivíduo ou espécie, ou das relações em determinado ecossistema (Tønnesen et al., 2016).

Metodologia

Esta comunicação reúne dois projetos de investigação, no Brasil e em Portugal. O projeto “A organização dos bichos: um necessário encontro entre práticas organizativas e animais”¹ objetivava descrever as relações humano-animais nas práticas do Centro de Vigilância e Saúde Ambiental de uma prefeitura do sudeste brasileiro. Foram 14 meses (2017/18) de observação de atividades internas (reuniões e atendimentos) e externas (palestras, manejo de cães, gatos e morcegos, etc), registradas em diários de campo, e entrevistas com atores relevantes para essas práticas.

O projeto “Pessoas & Fogo: reduzir riscos, viver com riscos”² objetivava desenvolver e testar um quadro analítico para desenvolvimento e avaliação de políticas de gestão florestal e desenvolvimento territorial para redução do risco de incêndios rurais-florestais em uma região portuguesa. Foram realizadas oficinas participativas com *stakeholders* de governança no meio (2021) e no final (2023) do projeto. Utilizamos os dados coletados em 2021.

Os dados foram revisitados sob análise qualitativa (Schreier, 2013), selecionando-se um percurso interpretativo que liga a invisibilidade de animais não humanos nas práticas de gestão ao antropocentrismo nas práticas de gestão pública.

Resultados/discussão

Ambas as pesquisas analisaram as relações organizadas entre animais humanos e não-humanos. Na pesquisa em contexto brasileiro, identificamos alterações em âmbito legal que estabelecem determinados papéis para o poder público, que acabam resultando em novas estruturas de gestão e impõem e delimitam práticas de organização de populações animais na cidade, como a proibição da prática de eutanásia. Além disso, observamos mudanças nas posturas de cidadãos, refletindo a emergência de novas moralidades em relação a outros seres que habitam a cidade, que desafiam práticas de gestão pública que excluem animais não humanos e colocam novas demandas ao poder público.

Na pesquisa em contexto português, debruçamo-nos sobre como os animais são lembrados/vistos no organizar da resposta/prevenção a incêndios florestais. Observamos contradições e ambiguidades no território. Se é importante compreender o valor imediato em ações pontuais de proteção animal nos

¹ Este projeto contou com financiamento do CNPq. A autora agradece o financiamento.

² Este projeto foi financiado pela FCT (PCIF/AGT/0136/2017). Mais informações em <https://pessoasefogo.wordpress.com>. A autora agradece a coordenação do projeto pela liberação para comunicação e publicação.

incêndios, por outro lado é importante que, no longo prazo, sejam consideradas políticas mais amplas que levem em conta vulnerabilidades emaranhadas de animais humanos e não humanos, pois são populações que se veem abandonadas pelo poder público e pelo restante da sociedade. A invisibilidade de animais nos discursos dos principais envolvidos no manejo dos megaincêndios é distribuída desigualmente entre as espécies, afetando mais certos animais de acordo com o valor de uso a eles atribuídos.

Os achados dos projetos reforçam o baixo interesse nos animais nos discursos sobre sustentabilidade (Nista et al., 2020) e mostram que o foco segue sendo no bem estar humano. Isso limita seu poder conceitual e analítico e a produção de práticas efetivas de sustentabilidade. O *framework* da sustentabilidade multiespécies contribui ao discutir aspectos normativos, ao apresentar futuros divergentes do presente, e ao possibilitar investigações (Rupprecht et al., 2020).

Conclusões

Reforçamos a importância de visibilizar animais não-humanos na Gestão Pública, especialmente na formulação de políticas e práticas visando à sustentabilidade socioambiental, para podermos criar formas alternativas de organizar baseadas em relações mais responsáveis com outras espécies e o ambiente. Para isso, a sustentabilidade multiespécies é uma alternativa promissora.

Referências bibliográficas

- Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. *Organization Studies*, 24(1), 143–180. <https://doi.org/10.1177/0170840603024001341>
- Barbieri, J. C. (2004). A educação ambiental e a gestão ambiental em cursos de graduação em administração: Objetivos, desafios e propostas. *Revista de Administração Pública*, 38(6), 919–946.
- Barbieri, J. C., & Silva, D. da. (2011). Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: Uma trajetória comum com muitos desafios. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(3), 51–82. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712011000300004>
- Delbridge, R., Helfen, M., Pekarek, A., Schuessler, E., & Zietsma, C. (2024). Organizing Sustainably: Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 45(1), 7–29. <https://doi.org/10.1177/01708406231217143>
- Dias, R., & Seixas, P. (2022). *Preparing the Future: The Transformation of Public Administration for the Anthropocene Era*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86304-3_28
- Ergene, S., Banerjee, S. B., & Hoffman, A. J. (2021). (Un)Sustainability and Organization Studies: Towards a Radical Engagement X and Organization Studies. *Organization Studies*, 42(8), 1319–1335. <https://doi.org/10.1177/0170840620937892>
- Fantinel, L. D. (2021). Viver e Organizar Multiespécies: Um Convite à Administração para Seguir com o Incômodo. *Anais do XLV Encontro da Anpad*, 1–14.

- Good, J., & Thorpe, A. (2020). The Nature of Organizing: A Relational Approach to Understanding Business Sustainability. *Organization & Environment*, 33(3), 359–383. <https://doi.org/10.1177/1086026619858858>
- Haraway, D. J. (2021). *O manifesto das espécies companheiras—Cachorros, pessoas e alteridade significativa*. Bazar do Tempo.
- Nista, N. A., Jannuzzi, C. A. S. C., Falsarella, O. M., & Benedicto, S. C. D. (2020). Sociedade e desenvolvimento sustentável: O direito dos animais no discurso da sustentabilidade. *Ambiente & Sociedade*, 23. <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc20180278r2vu2020L4AO>
- Prates, V. (2020). *Um mapa da ideologia no Antropoceno*. Estação das Letras e Cores Editora.
- Rupprecht, C. D. D., Vervoort, J., Berthelsen, C., Mangnus, A., Osborne, N., Thompson, K., Urushima, A. Y. F., Kóvskaya, M., Spiegelberg, M., Cristiano, S., Springett, J., Marschütz, B., Flies, E. J., McGreevy, S. R., Droz, L., Breed, M. F., Gan, J., Shinkai, R., & Kawai, A. (2020). Multispecies sustainability. *Global Sustainability*, 3, e34. <https://doi.org/10.1017/sus.2020.28>
- Schreier, M. (2013). *Qualitative Content Analysis in Practice*. SAGE Publications.
- Tønnesen, M., Oma, K., & Rattasepp, S. (Eds.). (2016). *Thinking about animals in the age of the Anthropocene*. Lexington Books.

Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável

Título: Economia circular e valor compartilhado como fatores para implantação da gestão ESG

Autor(es): Cristina Ferreira Martins Giraldez – Faculdades Reunidas da Asce/Frasce; Murilo de Alencar Souza Oliveira – Faculdades Reunidas da Asce/Frasce; Fundação Oswaldo Cruz/FIOCRUZ

Palavras-chave: Economia Circular, Valor Compartilhado, Gestão ESG.

Resumo

Introdução

A partir de fins do século passado os movimentos de defesa do meio ambiente têm crescido no mundo e pressionado governos, empresas e a sociedade em geral. Como resultados foram produzidos importantes livros, relatórios, conferências, acordos, normas, documentos globais e novos conceitos, como Desenvolvimento Sustentável e *Tripple Bottom Line*. Recentemente, tem se destacado o conceito de Gestão ESG (Ambiental, Social e Governança) que tem desafiado as empresas a incorporarem a sustentabilidade nas suas decisões. Para tanto o mundo corporativo precisa se reestruturar, rever produtos, processos, modelos de negócios e aprender a buscar rentabilidade com uma visão mais ampla, incluindo bem-estar social, preservação ambiental e preocupação com as gerações futuras. Este estudo tem como objetivo demonstrar que a Economia Circular e o Valor Compartilhado são fatores importantes para a implantação da Gestão ESG nas Organizações e que atendem a esse novo cenário mundial.

Referencial Teórico

A Economia Circular (EC) é um novo paradigma para as bases de produção da Economia Mundial, na qual, o consumidor precisa mudar seus hábitos e as empresas precisam rever seus modelos de negócios. Consiste em um sistema restaurativo e regenerativo que atinge todas as atividades produtivas, processos, produtos e serviços, tendo por consequência criar novos modelos de negócios, mediante incentivo a: partilha, locação, reutilização, renovação e reciclagem. Como resultados reduz a extração de matérias-primas, impulsiona a inovação para a reutilização dos resíduos, diminui o volume de rejeitos gerados e reduz o consumismo (CAMPI, DE SOUSA, 2023; LEITÃO, 2015; FOSTER, ROBERTO, IGARI, 2016; PARLAMENTO EUROPEU, 2023; FONTGALLAND, 2022).

A ideia de Criação de Valor Compartilhado (CVC) surgiu da crise sobre o papel que as empresas desempenham na sociedade, com práticas visando à rentabilidade sem preocupação com as externalidades negativas geradas. Consiste numa proposta estratégica da empresa para gerar valor social e, também, valor econômico, que pode ser alcançada de três maneiras distintas e complementares: reconceber produtos e mercados; redefinir a produtividade na cadeia de valor; e, construir *clusters* de apoio nas localidades das empresas (PORTER; KRAMER, 2011).

Gestão ESG consiste em práticas administrativas que consideram aspectos ambientais, sociais e de governança para tomada de decisão nas empresas. O comprometimento com a Gestão ESG passa a mensagem de preocupação com o desenvolvimento sustentável, com a responsabilidade social e com

as boas práticas de governança, com efeito mitigam os riscos e suscitam valor de longo prazo à todos os *stakeholders* (BHATTACHARYA, ZAMAN, 2023; MARX, 2023; SECINARO, CALANDRA, DEGREGORI, 2023).

Metodologia

O método utilizado foi pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, mediante as técnicas de pesquisa bibliográfica, documental (em sites e relatórios) e estudo de caso, com aplicação de questionários enviados a três empresas de estudo: uma petroquímica (Braskem S/A), uma empresa de soluções ambientais (Solví Essencis Ambiental S/A) e uma indústria do mercado de embalagens (Grupo Antilhas). As empresas foram escolhidas pela atuação em parceria no desenvolvimento compartilhado de uma embalagem de fertilizantes que atendessem aos requisitos de circularidade (100% reciclável).

Resultados

Apesar da Braskem S/A não retornar o questionário, os resultados da pesquisa mostram que as três empresas adotam a Economia Circular, já o Valor Compartilhado não é adotado por uma delas. As três empresas afirmam que ambos os conceitos contribuem para implantação da Gestão ESG, que possui alto grau de importância. Embora uma das empresas não tenha confirmado a adoção do Valor Compartilhado, a mesma apresentou práticas coadunantes com o conceito, constantes em seu Relatório Integrado. Como aspecto negativo da Gestão ESG foi colocada a necessidade de investimento para sua implantação, fato que acaba refletindo nos custos e reduzindo a vantagem competitiva.

Conclusões

Este trabalho contribui ao expor as características da Economia Circular e do Valor Compartilhado, além de apresentar exemplos para conhecimento e aprofundamento de soluções para o sucesso na implantação da Gestão ESG. A Economia Circular e o Valor Compartilhado trazem em suas diretrizes o compromisso com o Meio Ambiente, as Questões Sociais e a Governança. Assim, a Gestão ESG pode ser o caminho para atingir o desenvolvimento sustentável, sendo que a Economia Circular e o Valor Compartilhado têm em seus princípios as características necessárias para apoiar e fundamentar a implantação da Gestão ESG nas organizações. Cabe reforçar a ideia de Tomasso (2020) para inclusão das disciplinas de Valor Compartilhado e Gestão da Complexidade na grade curricular das graduações em Administração de Empresas, de modo que a formação dos executivos e líderes empresariais englobe esses novos conceitos de gestão empresarial.

Referências bibliográficas

- Bhattacharya, C. B. & Zaman, M. (2023). The What, Why and How of ESG Dashboards. *NIM Marketing Intelligence Review*, 15(1), 32-39.
- Campi, I. G., & De Sousa; E. J. S. (2023). A implementação da economia circular nas empresas. *Revista Estudos e Negócios Acadêmicos*, 4(6), 66-72.
- Fontgalland, I. L. (2022). *Economia circular e consumo sustentável*. Ampla.

- Foster, A., Roberto, S. S. & Igari, A. T. (2016). Economia circular e resíduos sólidos: uma revisão sistemática sobre a eficiência ambiental e econômica. *Anais do XXVIII Encontro internacional sobre gestão empresarial e meio ambiente/ENGEMA*. São Paulo.
- Leitão, A. (2015). Economia circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XXI. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 1(2), 149-171.
- Marx, C. A. (2023). A nova governança pública e os princípios ESG. *Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás*.
- PARLAMENTO EUROPEU. Economia circular: definição, importância e benefícios, 2023. Disponível: <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicao-importancia-e-beneficios>. Acesso: 03 set. 2023.
- Porter, M. E. & Kramer, M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Boston, 89(1-2), Jan./Feb. 2011.
- Secinaro, S.; Calandra, D., & Degregori, G. (2023). New technologies in supporting ESG criteria and the implementation in the new normal: Mapping the field and proving future research paths. *Corporate Governance and Research & Development Studies*, 1.
- Tommaso, S. F. N. (2020). *Criação de valor compartilhado: uma estratégia de vantagem competitiva para conciliar rentabilidade empresarial e bem-estar social*. (Dissertação) Mestrado Profissional em Gestão de Negócios. Fundação Instituto de Administração-FIA.

Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável

Título: Governança multinível e desenvolvimento sustentável: Estudo em Cidades Criativas UNESCO da Gastronomia, na Espanha

Autor(es): Elias José Mediotte – Universidade Federal de Viçosa (UFV), Brasil & Magnus Luiz Emmendoerfer – Universidade Federal de Viçosa (UFV), Brasil

Palavras-chave: Governança Multinível, Desenvolvimento Sustentável, Cidades Criativas da Gastronomia, Turismo Criativo. Economia Criativa.

Resumo

Embora a literatura aponte que exista um crescente debate acerca dos preceitos de sustentabilidade na produção de bens e serviços de consumo, sobretudo no contexto das Cidades Criativas da UNESCO, entende-se que os estudos dessa temática, especificamente no âmbito da Governança e do Desenvolvimento Sustentável às dimensões socioeconômicas e culturais, são limitados. Nesse sentido, com o intuito de trazer luzes à essa asserção, este estudo propõe evidenciar a relação existente entre atores sociais e estruturas organizacionais, inseridos em uma Rede Global de Cidades chanceladas pela UNESCO a partir das suas vocações culturais e comprometimento com a sustentabilidade. Desde 2004, a política de abrangência internacional institucionalizada como Rede de Cidades Criativas (UCCN – UNESCO Creative Cities Network) tem legitimado Cidades ao redor do mundo como territórios criativos, sob a chancela de fortalecer a cooperação com e entre Cidades que reconhecem a criatividade como um fator estratégico do desenvolvimento sustentável em aspectos econômicos, sociais, culturais, ambientais, políticos e éticos, desde o nível local, ao internacional. Por meio de sete campos criativos representados pelo artesanato e arte folclórica, design, cinema, gastronomia, literatura, artes midiáticas e música, a UCCN propõe o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Este estudo abordará a Gastronomia como problematização a ser investigada, pois trata-se de um ramo entre as práticas da cultura e do conhecimento humano que envolvem as técnicas e modos de traduzir e gerir os materiais produzidos e cultivados, por meio da culinária, com atenção a políticas públicas que visem a sustentabilidade (Richards, 2014). Além disso, a UCCN propõe, por meio da participação entre setores e agentes públicos, privados, da academia, do terceiro setor e da sociedade civil (Ansell & Torfing, 2022), um pacto de Governança Multinível, de abrangência local à internacional, o que ressalta a originalidade deste estudo. Isto posto, o objetivo deste estudo é analisar e compreender a Governança Multinível no contexto das Cidades Criativas da Gastronomia da UNESCO (CCGUs) para o alcance dos ODS das Nações Unidas, em decorrência do estímulo ao Turismo e da Economia Criativa como vetores para a retomada do crescimento econômico, sobretudo frente aos efeitos da pandemia COVID-19. Buscamos compreender as articulações entre atores sociais e suas estruturas organizacionais constituintes, sob uma perspectiva multidimensional em uma diversidade de jurisdições, pautada na Cooperação, Coordenação e Colaboração (Mediotte, 2023), sob a lente teórica da Governança Multinível (Hooghe & Marks, 2020). Valendo-se de perspectiva comparada, para o alcance desta proposta, a relação das Cidades sob a chancela da UNESCO como Cidades Criativas da Gastronomia, às quais configuram-se como unidades de análise

foram Burgos e Dénia, na Espanha. Burgos faz parte da Rede de Cidades Criativas da UNESCO desde 2015, a partir do projeto baseado no estudo experimental Human Engines do Global Gastronomic Evolution Laboratory, que vincula o consumo de energia do corpo humano, relacionado a uma alimentação saudável e sustentável, com ênfase na evolução humana e na gastronomia (Burgos, 2023). Dénia foi integrada à rede de Cidades Criativas da UNESCO em 2015, quando assumiu o compromisso de trabalhar para a reconstrução de um sistema agroalimentar local, que tem sua base e potencial na região da Marina Alta, sendo inspirada na dieta mediterrânea e em conceitos como o Slow Food para alimentação saudável (Dénia, 2023). Identifica-se como oportuna esta pesquisa para assimilar como a Governança Multinível encontra-se imbricada nos estudos e práticas acerca das Cidades Criativas da Gastronomia, inclusive para o controle e accountability na Administração e Políticas Públicas. Os procedimentos metodológicos correspondem à abordagem qualitativa, na qual realizou-se uma investigação Documental e de Campo, a partir da Observação não Participante. A Pesquisa de Campo ocorreu entre os meses de março e junho de 2023 nas respectivas Cidades configuradas como unidades de análise (Burgos e Dénia), na Espanha. Foi adotada a Análise de Conteúdo Crítica, por meio da técnica análise temática. Como resultados, foram apontadas as configurações e perspectivas da dinâmica dos atores sociais envolvidos com a Governança Pública das CCGUs estudadas no contexto espanhol, reiterando proposições de valorização cultural de hábitos alimentares, com expressões cotidianas e eventuais de (des)territorialidades, que mobilizam e conectam turistas e empreendimentos locais. Por outro lado, as evidências de conexões claras, compreensíveis aos atores envolvidos acerca do alcance de ODS em CCGUs, são ainda incipientes em diversos aspectos. Dentre as conclusões, destaca-se por meio deste estudo que, torna essencial às Cidades em análise, tomarem medidas que perpassam às conexões e convergências acerca da agenda pública (ou privada), da intersectorialidade e transversalidade nos aspectos orientadores da Economia Criativa para a gestão pública e stakeholders, visando atender às demandas do turismo, crescente e pulsante nessas Cidades e aos moradores locais, com mérito às suas ideologias e seus interesses reais frente às tradições autóctones, que constituem as imagens e os símbolos da formação cultural e criativa dessa população.

Referências bibliográficas:

- Ansell, C., & Torfing, J. (2022). Introduction to the Handbook on Theories of Governance. In: _____. Handbook on Theories of Governance. 2ª ed. Edward Elgar Pub, 1-19.
- Burgos [ES]. (2023). *Burgos, Ciudad Creativa de la Gastronomía UNESCO*. Disponível em: <https://burgosgastronomycity.com/>. Acesso: 15 mai. 2023.
- Dénia [ES]. (2023). *Dénia, elegida por la UNESCO Ciudad Creativa de la Gastronomía*. Disponível em: <https://deniacreative.city/>. Acesso: 15 mai. 2023.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2020). A postfunctionalist theory of multilevel governance. *The British Journal of Politics and International Relations*, 22(4), 820-826.
- Mediotte, E. J. (2023). *Governança Multinível em Cidades Criativas da UNESCO: Atores Sociais e Estruturas Organizacionais no contexto da Sustentabilidade em Florianópolis (SC) Brasil*. 323 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa.

Richards, G. (2014). The role of gastronomy in tourism Development. *Fourth International Congress on Noble Houses: A Heritage for the Future*, Arcos de Valdevez to be held on 27- 29 November 2014. Disponível em: shorturl.at/irvU3. Acesso: 24 mai. 2023

Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável

Título: Cidades que Transformam: Uma jornada de inovação para a gestão sustentável de resíduos sólidos urbanos

Autor(es): Kauara Rodrigues Dias Ferreira – Escola Nacional de Administração Pública (Enap) & Pedro Marcante Arruda dos Santos – Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável, Inovação, Municípios, Cooperação interfederativa

Resumo

A Agenda 2030 das Nações Unidas representa um plano de ação para promover o desenvolvimento sustentável, em escala global, até 2030. Em um país federativo como o Brasil, a cooperação entre os níveis de governo – federal, estadual e municipal – é estratégica para apoiar o alcance dos ODS, sobretudo nos municípios, nível mais próximo dos cidadãos (Sposito & Loureiro, 2019; Puppim de Oliveira, 2019).

Nesse contexto, e considerando a emergência climática atual, a Diretoria de Inovação da Enap – GNova criou a 4ª Jornada de Inovação Cidades que Transformam, em parceria o Projeto ANDUS, no âmbito da Cooperação Brasil-Alemanha para o Desenvolvimento Sustentável. Esse programa é inspirado no design thinking, para apoiar municípios a enfrentar desafios públicos relacionados aos ODS e a desenvolver competências de inovação e conhecimento sobre a Agenda 2030 em funcionários municipais.

O objetivo principal da 4ª Jornada é apoiar cinco equipes municipais na concepção de soluções para a gestão sustentável de resíduos sólidos urbanos, com ênfase no combate às mudanças climáticas, integração dos resíduos sólidos aos demais serviços de saneamento ambiental, implementação de políticas de desvio de aterros e fortalecimento das relações entre municípios, governos estaduais e associações locais de catadores.

Ao longo da referida Jornada, as equipes participaram de diferentes eventos e atividades (oficinas, webinários, encontros de mentoria, visitas técnicas) de imersão na realidade, ideação e prototipação de soluções alinhadas com as necessidades dos cidadãos. Além disso, tem contado com o apoio de um time remoto de facilitadores e especialistas em competências atinentes à inovação, ao desenvolvimento sustentável e à gestão sustentável de resíduos sólidos urbanos.

A missão da GNova tem sido a transformação da gestão pública em um domínio caracterizado por competência, conhecimento, inovação, comportamento, resultados tangíveis e criação de valor. Tal abordagem está alinhada com as visões de autores como Peter Drucker, que enfatizou a importância da inovação e eficiência na administração (Drucker, 1954; Drucker, 1985), e Christopher Hood (2011), cujo trabalho destaca a necessidade de capacidades organizacionais para enfrentar desafios complexos na esfera pública.

De acordo com Abreu (2023), a inovação pública em programas e políticas governamentais e o cultivo de uma cultura de inovação, serão facilitados pela transformação comportamental e pela expansão das competências inovadoras entre uma ampla base de funcionários públicos. Isso otimiza a entrega de serviços à sociedade e promoverá um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo e à implementação bem-sucedida de práticas inovadoras. Nesse sentido, a GNova desenvolveu a Escala Comportamental de Inovação Pública – Ecip, composta por um framework de competências e comportamentos essenciais para inovação no setor público. A ferramenta, ainda experimental, serve de parâmetro no desenho metodológico dos projetos de construção colaborativa, como Cidades que Transformam.

Nessa lógica, além de estruturar soluções para os desafios enfrentados pelas cinco equipes participantes, o programa também visa capacitar funcionários municipais. O princípio subjacente é o desenvolvimento de sua autonomia como agentes do Estado e aprimoramento de suas habilidades para lidar com as complexas questões relacionadas às mudanças climáticas (Bason, 2017). O eixo de aprendizagem do programa é baseado em metodologias do *learning by doing* (Dewey, 1938; Kolb, 1984), como objetivo de desenvolver competências para a inovação pública. Isso fortalece a capacidade estatal, a gestão estratégica, o desenvolvimento institucional e a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas (Osborne & Brown, 2013; OECD, 2018).

Nesse sentido, há duas hipóteses fundamentais para discussão e investigação: 1) os funcionários públicos seriam capazes de gerar ideias mais alinhadas com a realidade local (Mintrom & Luetjens, 2016; UNOSD, 2020; Mulgan, 2014) e; 2) esse tipo de intervenção gera impactos significativos no comportamento dos participantes (Abreu, 2023). Portanto, esta proposta busca descrever o processo e a metodologia empregada no programa Cidades que Transformam à luz da Ecip, além de análise qualitativa preliminar dos resultados obtidos no âmbito de cada projeto desenvolvido pelas cinco equipes municipais.

Objetiva-se, portanto, analisar a utilização das técnicas de construção colaborativa e de aprendizagem *learning by doing* nos processos de desenho e prototipação de soluções para a gestão de resíduos sólidos urbanos. O grupo de análise são os municípios e o consórcio intermunicipal participantes da 4ª Jornada de Inovação. Para isso, propõe-se a descrição das etapas, com coletas qualitativas de dados referentes ao processo, análise das dificuldades e pontos de oportunidades, assim como os resultados finais da 4.ª Jornada do programa.

Referências bibliográficas:

Abreu, S. (2023). *Toolkit: aplicação da escala comportamental para inovação pública – Ecip*.

Brasília: Enap, Laboratório de Inovação em Governo.

Anderson, V. & Johnson, L. (1997). *Systems thinking basics*. Pegasus Communications.

Bason, C. (2017). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press.

- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8(2) .5–21..
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. Macmillan.
- Drucker, P. F. (1954). *A prática da administração*. Harper & Brothers.
- Drucker, P. F. (1985). *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. Harper & Row.
- Hood, C. (2011). *The art of the state: Culture, rhetoric, and public management* (2ª ed.). Oxford University Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintrom, M., & Luetjens, J. (2016). Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 00(0), 1–12.
- Morin, Edgar (2015). *Introdução ao pensamento complexo* (5.ª ed). Editora Sulina.
- Mulgan, G. (2014). *Design Thinking and social innovation: what works and what could work better*. NESTA.
- OECD. (2018). *Skills for a high-performing civil service*. OECD Publishing.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (Eds.). (2013). *Handbook of innovation in public services*. Edward Elgar Publishing.
- Puppim de Oliveira, J. A. (Ed.). (2019). *Localizing Sustainable Development Goals: Challenges and Solutions*. Routledge.
- Sposito, M. E. B., & Loureiro, C. F. B. (2019). Desenvolvimento local e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): Desafios para a cooperação entre os níveis de governo no Brasil. In *Desenvolvimento local e territorial: perspectivas e desafios* (pp. 59–77). Editora UFSM.
- UNOSD (2020). *Learning Brief: Design-Thinking to Accelerate Solutions for the Sustainable Development Goals*. https://sdgs.un.org/sites/default/files/2020-09/Learning%20Brief_SDGs.pdf

Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: A governança do conhecimento na coprodução de políticas públicas: Estudo de caso do Plano Espírito Santo – Convivência Consciente

Autor(es): Fabrine Schwanz Dias – Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) & Kátia Cyrlene de Araújo Vasconcelos – Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes)

Palavras-chave: Governança do Conhecimento, Coprodução, Políticas Públicas, Tomada de decisão, Sistemas de Conhecimento.

Resumo

Um movimento de ruptura surgiu nas últimas décadas referente à perspectiva hierárquica da relação entre governo, mercado e sociedade. Esse cenário vem estimulando a revisão do modelo de atuação do Estado e a reinvenção do *design* da própria democracia (Andion, 2020). Quando se trata de um processo de coprodução que vise solucionar problemas públicos graves, como aqueles oriundos da pandemia de Covid-19, novos modelos de governança, mais capazes de articular “diferentes atores, suas redes, recursos e saberes” (Andion, 2020, p. 947) têm sido propostos.

No setor público, a Governança do Conhecimento (GovC) pode ser entendida como forma de organizar o desenvolvimento do conhecimento para lidar com problemas sociais, abrindo espaço para negociações de conflitos, permitindo a ruptura com abordagens tradicionais e criando soluções inovadoras (Gerritsen & Dotti, 2018). Van Kerkhoff e Pilbeam (2017) entendem que a GovC está estruturada em “camadas” compostas por regras formais e informais integrando sistemas de conhecimento de entendimentos e práticas arraigadas na sociedade e na cultura e, por arranjos institucionais constituídos formalizando e facilitando o processo de tomada de decisão e os impactos das intervenções e ações deliberadas.

Audia *et al.* (2021) defendem que o processo de coprodução ocorre em três ciclos: co-design, co-analysis co-creation, sendo os dois primeiros voltados para o desenvolvimento de opções e cenários, e o último para sua implementação e avaliação.

A pesquisa visou compreender como se deu a GovC no processo de coprodução entre sociedade civil organizada e poder público na elaboração de políticas públicas de desenvolvimento econômico no Estado do Espírito Santo, região sudeste do Brasil, para superação dos problemas públicos trazidos pela pandemia do coronavírus. Para isso realizou-se um estudo de caso (Stake, 2000) da governança instituída para o processo de coprodução do Plano Espírito Santo – Convivência Consciente.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a pesquisa documental e entrevistas episódicas. Os documentos estavam disponíveis no hot site do plano e nas dez entrevistas aplicadas junto aos principais atores associados ao caso estudado.

Procedeu-se à análise narrativa temática (Riessman, 2008), conforme Quadro 1, a seguir.

QUADRO 1 – CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE DE RESULTADOS

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DESCRIPTIVO
Processo de coprodução	<i>Co-design</i>	Critérios de inclusão dos participantes, fatores que motivaram à ingressarem e como contornaram o problema.
	<i>Co-analysis</i>	Definição da modelagem e análise das possíveis soluções, atribuições dos participantes e entidades, e o processo de validação.
	<i>Co-creation</i>	Etapa de implementação, avaliação e monitoramento das soluções coproduzidas.
	Tomada de decisão	Quanto a tomada de decisão era participativa, os conflitos e relações de poder subjacentes, existência de hierarquia decisória.
Elementos que influenciam a governança do conhecimento	Sistemas de Conhecimento	Sistemas de conhecimento identificados, destacando o saber científico, o saber político e o saber-fazer.
	<i>Accountability</i>	Relação de confiança construída entre os atores.
	<i>Expertise/recursos</i>	Aborda a expertise (habilidades e conhecimentos) relacionados aos atores e entidades participantes e seus recursos disponibilizados.
	Efetividade	Indicativos de resultados.
	Objetividade	Regras formais e informais identificadas.
	Transparência	Como era a comunicação interna e externa e o acesso à informação.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023), baseadas em Van Kerkhoff e Pilbeam (2017) e Audia et al. (2021)

Os resultados indicaram que os elementos que influenciam a GovC o fazem de forma combinada, formando uma singularidade que não só a influenciam, mas a caracterizam. O saber político, possui função de destaque na articulação dos demais sistemas de conhecimento, mediando conflitos e interesses divergentes. Adicionalmente, considerando que as entidades da sociedade civil pesquisadas detinham uma posição econômica e relações de poder diferenciadas, a análise pode contribuir para aprimoramento do processo de coprodução de futuras políticas públicas, possibilitando maior equilíbrio e pluralidade na propositura pelos participantes envolvidos, influenciando com maior efetividade o processo de tomada de decisão.

Contrariando a função deliberativa prevista no decreto que instituía a governança, foi identificado um fluxo decisório que indicava protagonismo da administração pública. Entretanto, há indicativos que o processo de coprodução foi participativo na elaboração das soluções propostas e influenciou

efetivamente a tomada de decisão. Ressaltando a necessidade de desenvolver o saber político na sociedade civil, entendendo sua função de destaque na articulação dos demais sistemas de conhecimento, contribuindo para mediar conflitos e interesses divergentes.

Embora o contexto da mais grave crise sanitária dos últimos cem anos tenha sido determinante como indutor do processo de integração sociedade civil e poder público em seu enfrentamento, esse histórico de eventos progressos permitiu o amadurecimento de uma relação de confiança entre a sociedade civil e governo que foi determinante na modelagem da GovC instituída, que também encontravam apoio na utilização de ferramentas que ampliavam a transparência e o acompanhamento pelo grupo envolvido nas ações do plano.

Entretanto, esse grupo era restrito e os instrumentos selecionados não garantiam integralmente a efetividade do acesso às informações disponibilizadas para aqueles que não estavam diretamente envolvidos no processo e, necessariamente tenham mantido contato com os sistemas de conhecimento inerentes. Neste ponto, resgata-se o papel significativo que as *boundary organizations* (Cash *et al.*, 2003) ocuparam, valendo-se de sua capacidade de transitar entre diferentes sistemas de conhecimento contribuindo com o processo de tradução do conhecimento para os diferentes atores e sua propagação para sociedade.

Referências:

- Andion, C. (2020). Atuação da sociedade civil no enfrentamento dos efeitos da COVID-19 no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 54, 936-951.
- Cash, D. W., Clark, W. C., Alcock, F., Dickson, N. M., Eckley, N., Guston, D. H., ... & Mitchell, R. B. (2003). Knowledge systems for sustainable development. *Proceedings of the national academy of sciences*, 100(14), 8086-8091.
- Gerritsen, A., & Dotti, N. F. (2018). Knowledge governance: Theoretical and empirical reflections on territorial innovation policy. In *Knowledge, Policymaking and Learning for European Cities and Regions* (pp. 244-258). Edward Elgar Publishing.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 435-453). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Kerkhoff, L., & Pilbeam, V. (2017). Understanding socio-cultural dimensions of environmental decision-making: A knowledge governance approach. *Environmental Science & Policy*, 73, 29-37.

Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: Sustentabilidade Financeira na União Europeia: Um estudo comparado sobre a evolução da dívida pública

Autor(es): João Ricardo Catarino – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Sustentabilidade Financeira, Dívida Pública, Défice Orçamental, União Europeia, Pacto de Estabilidade e Crescimento

Resumo

A sustentabilidade financeira constitui, por si, um valor estruturante da ação pública. Finanças públicas sustentáveis são uma fonte de segurança acrescida pois conferem aos Estados uma maior capacidade para enfrentar as crises. Com efeito, reduzidos níveis de dívida permitem a constituição de reservas financeiras e a libertação de fundos em épocas de crise para estimular a economia.

Por outro lado, níveis de dívida pública elevados tendem a persistir no tempo e a gerar efeitos desfavoráveis sobre o crescimento económico a longo prazo (Kumar & Woo, 2015; Reinhart et al., 2012). Países que mantêm níveis elevados de dívida pública correm o risco de aumentar a perceção do risco de insustentabilidade das suas contas públicas por parte dos mercados financeiros (FMI, 2023; Mateus, 2018; Romano, 2017). Segundo o FMI, as vulnerabilidades e os riscos da dívida continuam elevados, sendo especialmente afetadas e as economias dos mercados emergentes e os países de rendimentos mais baixos. O aumento do risco do país e, conseqüentemente, do custo do financiamento da sua dívida, têm francas possibilidades de elevar os encargos com o financiamento da economia como um todo (FMI, 2023).

O FMI (2023) estima uma evolução muito negativa dos níveis de dívida pública mundial, que registou níveis recorde em 2023, defendendo que os riscos dos elevados níveis de dívida soberana requerem uma abordagem global colaborativa para adotar uma solução coordenada sobre o excesso de endividamento, em especial dos Estados mais vulneráveis. O FMI salienta, ainda, que tal evolução negativa se fará de forma muito assimétrica nas várias regiões do mundo. Por exemplo, a estimativa, para os 27 Estados-Membros da União Europeia é a de que haja uma consolidação (melhoria) sensível dos seus níveis de dívida pública.

Todavia, o grupo dos 27 Estados-Membros não está sujeito às mesmas obrigações estritas em matéria de consolidação orçamental, uma vez que 20 desses Estados adotam a moeda única e 7 deles não o fazem. Os primeiros estão sujeitos a regras mais apertadas, previstas no PEC – Pacto de Estabilidade e Crescimento e nos instrumentos subsequentes, sobre os seus níveis de défice orçamental e de dívida pública. Os segundos possuem maior liberdade de condução das suas políticas monetária, orçamental e financeiras e, conseqüentemente, de estabelecer políticas públicas para enfrentar níveis excessivos de dívida pública.

Neste estudo quantitativo analisamos a evolução da dívida pública e de défice orçamental nos 27 Estados-Membros da União Europeia, entre 2018 e 2022, confrontando o comportamento dos vários Estados-Membros durante esse período. O período selecionado é significativo para compreendermos a evolução da dívida pública e do défice orçamental e os efeitos provocados pela suspensão temporária, desde 2021 até final de 2023, das regras dos limites do défice e da dívida pública dos Estados-Membros, estabelecidas no PEC – Pacto de Estabilidade e Crescimento. Procuramos, com isso, caracterizar o comportamento dos Estados-Membros da área do euro e dos Estados-Membros não pertencentes à área do euro, fazendo uma análise comparativa destes dois grupos de Estados. Esta análise permitiu-nos compreender os impactos da suspensão temporária das regras dos limites do défice e da dívida pública dos Estados-Membros, face aos Estados-Membros não pertencentes à zona euro. Os dados recolhidos através das bases de dados da Eurostat, permitiram-nos concluir que a consolidação e a sustentabilidade a longo prazo parece constitui um aspeto estruturante, incorporado na gestão das finanças nacionais de ambos os grupos de Estados.

Concluímos ainda que uma maior liberdade de ação por parte dos Estados-Membros não se traduziu num abandono dessas regras nem numa desconsideração clara dos efeitos negativos que os elevados níveis de défice e de dívida têm na resiliência dos Estados-Membros da União Europeia face a crises futuras.

Referências Bibliográficas

- Fundo Monetário Internacional (2023). Relatório Anual 2023. Publicações do Departamento de Comunicação do FMI. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2023/portuguese/>
- Mateus, A. (2018). Sustentabilidade da Dívida – Anexo E. In A. Mateus (Coord.) *Orçamento, economia e democracia*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Reinhart, C. M., Reinhart, V.R., & Rogoff, K.S. (2012). Public Debt Overhangs: Advanced-Economy Episodes since 1800. *Journal Of Economic Perspectives*, 26(3), 69-86.
- Romano, P. (2017). *O bê-á-bá da dívida*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Consultado a 17.02.2023 em <https://ffms.pt/pt-pt/atualmentes/o-be-ba-da-divida>.
- Woo, J., & Kumar, M. (2015). Public Debt and Growth. *Economica*, 82, 705-739. <https://doi.org/10.1111/ecca.12138>

Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: Como o Estado do Rio de Janeiro enfrentou a rigidez das vinculações e alocações de recursos orçamentários: Um Estudo de Caso sobre a mudança implementada pela Fazenda Estadual

Autor(es): Bruno Schettini – Subsecretário do Tesouro do Estado do Rio de Janeiro, Mestre em Políticas Públicas pela University of Oxford & Liliane Figueiredo – Subsecretária Adjunta de Política Fiscal do Tesouro do Estado do Rio de Janeiro, Mestranda em Administração Pública na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa – EBAPE/FGV

Palavras-chave: Rigidez orçamentária, superávit, fundos especiais, Estado do Rio de Janeiro, Tesouro.

Resumo

A rigidez do processo de execução orçamentária, originada pelas vinculações de receitas e obrigatoriedade de gastos fixados em normas legais, limita a flexibilidade na alocação de recursos do gestor.

Nesse sentido, o "empoçamento" de recursos representa um problema a ser solucionado pela administração pública, no qual determinadas áreas possuem superávit financeiro enquanto outras sofrem com a escassez de recursos. Isso resulta em uma gestão menos eficiente e reduz a capacidade de resposta do governo às necessidades prioritárias.

Esse estudo tem o propósito de apresentar as medidas implementadas pelo Estado do Rio de Janeiro com o objetivo de enfrentar esse desafio. Entre essas medidas, destacam-se a (i) flexibilização das aplicações dos recursos dos Fundos Especiais, Autarquias e Fundações do Poder executivo e a (ii) reversão destes saldos financeiros não utilizados após o fechamento do exercício ao Tesouro Estadual.

Referencial Teórico

A criação de tributos voltados ao financiamento de despesas específicas tornou-se prática recorrente no Brasil pós Constituição de 1988, onde as vinculações tornaram-se instrumentos indispensáveis no orçamento público (GIAMBIAGI & ALÉM, 2000).

Nessa perspectiva, Azevedo, Leroy e Pigatto (2020, p.3-4) pontuam as disfunções econômicas geradas pelas vinculações, uma vez que retira do gestor a capacidade decisória sobre a maior parte do orçamento.

A ineficiência que pode ser gerada pela automatização da vinculação é destacada por Giambiagi (2007), visto que tende a dispensar os gestores da comprovação de eficiência do gasto público.

Siqueira (2022, no prelo) apresenta recomendação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE de diminuição da rigidez orçamentária à custa da redução da afetação de receitas, no encalço de uma flexibilização das despesas obrigatórias.

Essa foi a intenção do Tesouro Estadual ao adotar as medidas de flexibilização orçamentária no âmbito

dos Fundos e Autarquias do Poder Executivo, sem olvidar da responsabilidade de submeter a alocação do gasto público à equação do custo-benefício (SIQUEIRA, 2022, no prelo).

Metodologia

A metodologia escolhida foi a de Estudo de Caso, pela possibilidade de proporcionar uma análise aprofundada de um acontecimento determinado específico. Segundo Dencker (2000), o estudo de caso pode abranger diversos objetos: um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação específica, como é o caso da ação aqui descrita. A escolha permite uma interação direta entre contexto (histórico, político e econômico) e o fenômeno, cujos limites são bastante sutis (YIN, 2001).

Resultados

No que tange à flexibilização das aplicações dos recursos dos Fundos, com base em estudos técnicos realizados pela Tesouraria do Estado, foram encaminhadas e aprovadas propostas legislativas, as quais permitem a utilização dos recursos para financiar a manutenção e o custeio da entidade responsável por sua gestão, sem ferir os princípios que originaram a constituição dos mesmos. Essa flexibilização possibilitou ajustes nas execuções de despesas de acordo com as necessidades prementes dos órgãos, sem descompasso com despesas que atualmente dependem de recursos de fontes livres.

Quanto a reversão dos saldos financeiros dos Fundos Especiais ao Tesouro Estadual, a Emenda Constitucional nº 95, de 25 de outubro de 2023, propiciou a conversão de recursos não utilizados no exercício (superávits) para o Caixa Único Estadual, dessa forma, desvinculando sua aplicação. Só no primeiro ano de validade, foram liberados R\$ 3,4 bilhões de recursos empoçados de anos anteriores.

Discussão

A rigidez orçamentária é tema comum a todos os entes federativos. Siqueira (2022, no prelo) destaca que o atual cenário revela orçamentos elaborados com pouca ou nenhuma margem de manobra.

A reversão dos superávits dos fundos especiais, autarquias e fundações do Estado ao Tesouro Estadual é tema relevante em função da necessidade de o gestor público otimizar a alocação de recursos orçamentários, aumentar a eficiência na execução de políticas públicas e garantir maior flexibilidade nas decisões governamentais.

Como consequência, tem-se a redução do acúmulo de recursos não utilizados em unidades orçamentárias espalhadas, centralização essa que permite a aplicação desses recursos em ações prioritárias para o gestor público. Soma-se a isso o aumento da eficiência alocativa do orçamento público e, como consequência, a diminuição dos efeitos negativos da rigidez orçamentária, possibilitando uma resposta mais ágil a cenários complexos e voláteis.

Conclusões

A reversão dos superávits dos fundos especiais, autarquias e fundações do Poder Executivo ao Tesouro Estadual concretizou-se como medida fundamental para otimizar a alocação de recursos, aumentar a eficiência na execução de políticas públicas e proporcionar maior flexibilidade nas decisões orçamentárias.

Referências bibliográficas

Azevedo, R.R. de & Leroy, R.S.D. & Pigatto, J.A.M. (s/d). XX USP International Conference in Accounting – Accounting as a Governance Mechanism cit., p. 3-4

Dencker, A.F.M (2000). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo* (4ª. ed.). Futura.

Giambiagi, F. & Além, A.C.D. (2000). *Finanças públicas* (2.ª ed.). Elsevier.

Giambiagi, F. (2007). *Brasil, raízes do atraso: paternalismo x produtividade*. Elsevier.

GIL, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.

Siqueira, V.H.P. (2022). *A proposição de um modelo neutralizador das disfuncionalidades consecutórias da excessiva rigidez orçamentária e da supervinculação de receitas*. Tese (Doutorado em Finanças Públicas, Tributação e Desenvolvimento) – Centro de Ciências Sociais, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3.ª ed.). Bookman.

Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: Bancos Públicos e Economias de Escala: Uma simulação da fusão do Banco do Brasil com a Caixa Econômica Federal

Autor(es): Robson Fortunato – Banco do Brasil & Luiz Ricardo Cavalcante – Consultoria Legislativa do Senado Federal / Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Palavras-chave: Fusões e aquisições, setor financeiro, setor bancário, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal.

Resumo

Introdução

O Brasil conta com um número razoável de bancos públicos. Além de dois bancos federais que atuam no segmento dos bancos múltiplos— Banco do Brasil S.A. (BB) e Caixa Econômica Federal (CEF) —, conta com bancos federais de atuação regional e com alguns bancos ligados a jurisdições subnacionais. A coexistência de dois bancos federais que atuam no segmento dos bancos múltiplos pode ser explicada por diversos fatores, que vão desde aqueles relacionados à história do sistema financeiro no Brasil até os diferentes nichos de mercado ocupados pelo BB e pela CEF.

Houve, nas últimas décadas, uma aproximação na atuação das duas instituições na bancarização e no fomento. Destaca-se o ingresso do BB no segmento imobiliário, até então exclusividade da CEF, assim como a CEF fomentando o agronegócio. Trata-se de um movimento análogo àquele que também vem sendo observado nos grandes bancos privados.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é estimar as economias de escala decorrentes de uma hipotética fusão do BB com a CEF. Assume-se que a hipotética instituição fusionada manteria os níveis de atendimento observados em 2022, mas que haveria uma redução de despesas (inclusive de pessoal) decorrentes das economias de escala.

Referencial teórico

Movimentos de associação de ativos envolvem fusões, aquisições, incorporações ou integrações. O objetivo central desses movimentos é a obtenção de sinergias, que são genericamente classificadas em quatro tipos principais (Ross; Westfield; Jaffe, 2002):

- Aumento de receitas;
- Redução de custos;
- Ganhos fiscais; e
- Redução do custo de capital.

Estudos sobre o setor bancário brasileiro indicam que as fusões e aquisições têm potencial para aumentar a eficiência das instituições envolvidas, resultando em melhorias no gerenciamento operacional e redução de custos (Júnior e Paula, 2009; Faria, 2006). Os bancos públicos, em particular, têm desempenhado um papel significativo nas operações de fusões e aquisições no país, seja para ampliar sua participação no mercado seja para cumprir objetivos governamentais (Pires, 2011).

De modo geral, trabalhos que analisam fusões e aquisições no setor bancário apontam a relação entre alguma medida de porte da instituição e alguma medida de eficiência operacional. Muitos trabalhos buscam verificar se a magnitude dos ativos pode ser um diferencial competitivo, se revertendo, por exemplo, em maiores níveis de rentabilidade ou de lucratividade (Primo et al., 2010). Muitas análises buscam se apoiar em índices de eficiência operacional, que “relaciona as despesas operacionais da instituição com sua receita de intermediação financeira” (Assaf Neto, 2020).

Metodologia

Essencialmente, a metodologia adotada baseou-se na estimativa das economias de escala resultantes da fusão das duas instituições com base na relação entre o índice de eficiência operacional (IEO) e o ativo total usando um painel desbalanceado formado pelas principais instituições bancárias do país. O $IEO_{i,t}$ da instituição i no ano t foi definido como:

$$IEO_{i,t} = \frac{(Despesas\ de\ pessoal\ +\ Despesas\ adm.)_{i,t}}{(Res.\ da\ interm.\ fin.\ +\ Receitas\ prest.\ serv.\ +\ Rendas\ tarifas\ banc.)_{i,t}}$$

O passo seguinte envolveu a seleção das 100 maiores instituições em 2022 (com base em seus ativos totais) e em seguida construiu-se um painel ao longo de um intervalo de análise de dez anos (entre 2013 e 2022). Os valores em reais correntes foram atualizados monetariamente para dezembro de 2022 com base no índice nacional de preços ao consumidor amplo (IPCA).

Optou-se pela análise dos dados em painel com efeitos fixos para analisar a relação entre IEO e ativo total, uma vez que esses estimadores removem os efeitos dos efeitos não observados antes da estimativa. Esta opção faz com que aspectos idiossincráticos de cada instituição invariantes no tempo sejam capturados na regressão (Wooldridge, 2019, p. 462).

Uma vez obtido o coeficiente de regressão β_{AT} , a simulação economias de escala foi feita por meio da comparação da soma das despesas do BB e da CEF com as despesas calculadas com base no IEO médio ponderado com ganhos de escala proporcionais aos ativos iniciais do BB e da CEF.

Finalmente, considerando o custo de capital para o governo federal, correspondente, neste trabalho, à taxa real de juros do sistema especial de liquidação e de custódia (Selic) média entre 2013 e 2022 deflacionada pelo IPCA, foi usada para calcular o valor presente de uma perpetuidade correspondente à redução de custos estimada com a hipotética fusão das duas instituições.

Resultados e discussão

Os procedimentos de simulação foram aplicados aos resultados obtidos considerando (a) os dados observados em 2022 para o BB e a CEF; (b) os valores médios do período 2013–2022; e (c) os valores relativos ao BB e da CEF de 2022 ajustados pela tendência observada no período 2013–2022.

O coeficiente negativo de $\ln(AT)$ (0,1164) indicou que quanto maior o ativo do banco, menor tende a ser seu IEO (isto é, maior sua eficiência).

Ao final, os resultados indicaram economias de escala situadas entre R\$ 5,46 bilhões e R\$ 6,67 bilhões a depender dos valores empregados na análise. Uma média dos três valores estimados (relativamente próximos entre si) é da ordem de R\$ 5,88 bilhões. Com base nesse valor e no custo real de capital para a União, estima-se que o valor presente da fusão seria da ordem de R\$ 95 bilhões.

Conclusões

Neste trabalho, buscou-se estimar as economias de escala decorrentes de uma hipotética fusão do Banco do Brasil (BB) com a Caixa Econômica Federal (CEF). Ainda que não pareça haver espaço político para a fusão das duas instituições, este trabalho buscou apontar o custo da opção por se manterem dois bancos públicos federais que atuam no segmento dos bancos múltiplos no país.

Os resultados indicam economias de escala da ordem de R\$ 5,88 bilhões anuais. Com base nesse valor e no custo de capital para a União, estima-se que o valor presente da fusão seria da ordem de R\$ 95 bilhões.

Referências bibliográficas

- De Faria, J. A., De Paula, L. F., & Marinho, A. *Fusões e aquisições bancárias no Brasil: uma avaliação da eficiência técnica e de escala*. Rio de Janeiro: Ipea (Texto para discussão nº 1233)
- Neto, A. (2020). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Pires, M. G. (2011). *A integração pós fusão dos sistemas e da tecnologia da informação nas fusões e aquisições em instituições bancárias*. São Paulo. Tese de Doutorado.
- Primo, U. R., Dantas, J. A., Medeiros, O. R., & Capelleto, L. R. (2013). Determinantes da rentabilidade bancária no Brasil. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da Unisinos*.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2002). *Administração Financeira: Corporate Finance*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Wooldridge, J. M. (2019). *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. (7ª ed.). Cengage Learning.

Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar

Título: Acusaciones, aislamiento, sufrimiento y degradación de la protección de la infancia - Una intervención en psicodinámica del trabajo en un equipo de directivos de Minoridad y Familia

Autor(es): Patricio Nussold - Université Paul Valéry-Montpellier 3

Palavras-chave: Sufrimiento, trabajo, mandos medios, psicodinámica del trabajo, acusaciones, defensas.

Resumo

Introducción

Esta comunicación presenta los resultados de una intervención realizada con un colectivo de cinco mandos medios que coordinan equipos de destinados a la protección de menores y familias a partir de una orden judicial, en una estructura provincial en Francia. La demanda inicial de nuestra investigación se desencadena a partir de una carta de acusación contra una de las jefas de equipo y firmada por 30 agentes. La carta fue divulgada a diversas estructuras sindicales y a la alta dirección de la estructura. A partir de ese evento, el equipo de nuestra Fundación (Nussold, 2019) fue contactado por los agentes de prevención del equipo de salud ocupacional.

Referencias teóricas

Este trabajo de campo fue desarrollado a partir de la referencia teórica y la metodología de investigación de la psicopatología y la psicodinámica del trabajo (Dejours, 1980, 2008; Nussold, 2018). A través de un dispositivo específico se buscó generar las condiciones para que un equipo de seis mandos medios – que prácticamente nunca había hablado de su trabajo – pudiese intercambiar acerca de la brecha entre su trabajo prescripto y su trabajo real, a pesar de un clima de gran desconfianza. Las condiciones técnicas del ejercicio suponían participar voluntariamente, respetar la confidencialidad y validar el informe final de nuestro trabajo de investigación, antes de decidir si deseaban compartir los resultados (Dejours, op.cit.; Edrei, 2017).

Resultados

Los resultados permitieron acceder a un detalle preciso de una actividad en plena transición. La falta de descripciones de puesto claras, así como la escasez de espacios para intercambiar entre los diferentes jefes acerca de sus diferentes modos de trabajar, facilitaba un contexto de aislamiento y soledad. Así, los diferentes mandos medios se encontraban librados a tener que gestionar situaciones urgentes en un contexto de situaciones violentas recurrentes, diversas y variadas que atravesaban los menores de edad y sus familias, tanto de origen como de tránsito.

En un contexto de degradación de la calidad del servicio público y de la cooperación (Debout, 2014), pudieron identificarse diferentes estrategias de defensa que permitían continuar trabajando sin enfermarse. En particular, los participantes pudieron dar detalles acerca del modo en que cada uno se concentraba en su actividad individual, acelerando el ritmo para no pensar en la gravedad de la situación (Dejours, 2004). Los participantes también pudieron brindar detalles acerca de situaciones en

las que ciertas conductas infantiles y tontas podían también constituirse como defensas (Rolo, 2014, 2015). Por último, las acusaciones pudieron identificarse también como un tercer nivel de estrategias defensivas movilizadas por los funcionarios. El análisis de este último nivel, que se encuentra relacionado con la demanda inicial de nuestra investigación, permitió dejar en evidencia profundas patologías de la comunicación, ligadas las llamadas ideologías defensivas (Dejours, 2016).

Discusión y conclusiones

El presente trabajo abre discusiones acerca de los obstáculos para la construcción de un verdadero colectivo de trabajo entre mandos medios, sobre todo en un contexto atravesado por acusaciones y numerosos procedimientos jurídico-administrativos. Si el riesgo es replegarse sobre su actividad, equipo o territorio individual, las posibilidades de nuevos espacios de deliberación abren perspectivas de gran relevancia no solo para poder trabajar mejor, sino también para preservar la salud del personal jerárquico.

Referencias bibliográficas:

- Debout, F. (2014). Quelques éléments de la théorie psychodynamique du travail. *Champ psy*, 65, 11-26. <https://doi.org/10.3917/cpsy.065.0011>
- Dejours, C., (1980, 2008). *Travail, usure mentale*. Paris: Bayard.
- Dejours, C. (2004). Activisme professionnel: masochisme, compulsivité ou aliénation?. *Travailler*, 11, 25-40. <https://doi.org/10.3917/trav.011.0025>
- Dejours, C. (2016). Chapitre V. Pathologie de la communication (1992). Dans: Dejours, C. *Situations du travail* (pp. 109-141). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.dejou.2016.03.0109>
- Edrei, B. (2017). Demande et écoute risquées comme conditions de l'enquête et de l'action en psychodynamique du travail. *Travailler*, 38, 223-238. <https://doi.org/10.3917/trav.038.0223>
- Nusshold, P. (2018) Quelle action en psychodynamique du travail face à l'évolution du monde du travail ? *Education Permanente* n° 214/2018-1. 53-61. ISBN: 0339-751
- Nusshold, P. (2019). Une réflexion autour de la recherche dans le cadre d'une association en lien avec les services de santé au travail. *Travailler*, 41, 31-38. <https://doi.org/10.3917/trav.041.0031>
- Rolo, D. (2014). Constrangimentos organizacionais, distorção da comunicação e sofrimento ético : o caso dos centros de atendimento telefónico., *Laboreal* [En ligne], Volume 10 N°1 | 2014, mis en ligne le 01 juillet 2014, consulté le 05 février 2024. URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/5409> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/laboreal.5409>
- Rolo, D. (2015). *Mentir au travail*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.rolod.2015.03>

Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar

Título: A Nova gestão pública e o seu impacto sobre o trabalho e a saúde mental

Autor(es): Duarte Rolo – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)

Palavras-chave: nova gestão pública, organização do trabalho, cooperação, sofrimento

Resumo

Desde há várias décadas que o mundo do trabalho tem sido profundamente transformado pela introdução de novos métodos de organização do trabalho. No sector público, a introdução generalizada de métodos de gestão inspirados na Nova Gestão Pública (Hood, 1991) transformou consideravelmente o trabalho em muitas administrações. A nova gestão pública é geralmente definida como um movimento internacional de reforma das administrações públicas que surgiu no início dos anos 80 e que visa aumentar a sua eficácia através da utilização de métodos de gestão inspirados nas empresas privadas. Estas mudanças não foram isentas de consequências, nomeadamente para a saúde dos trabalhadores. Os estudos no campo da psicopatologia e da psicodinâmica do trabalho evidenciaram o impacto de certos métodos de organização do trabalho na saúde mental (Dejours, 2015). De acordo com esta corrente de pensamento, na qual fundamentaremos a nossa apresentação, a organização do trabalho esta em causa no aparecimento e na multiplicação de diversas patologias laborais (patologias do assédio, depressões e suicídios no trabalho, *burn-out*, etc.).

Nesta comunicação, começaremos por expor de forma sintética os princípios da Nova Gestão Pública. De seguida, ilustraremos o impacto destes novos métodos de organização do trabalho através da apresentação de um estudo realizado junto de funcionários públicos do sector da justiça em Portugal. Centrar-nos-emos, em particular, no impacto dos métodos quantitativos e individualizados de avaliação do desempenho sobre as relações laborais. Daremos especial ênfase ao impacto destes métodos de avaliação sobre a cooperação entre os funcionários do mesmo nível (cooperação horizontal), por um lado, e entre os funcionários e as suas chefias (cooperação vertical), por outro. Procuraremos evidenciar as dificuldades enfrentadas tanto pelos funcionários como pelos quadros intermédios nas administrações reestruturadas de acordo com os princípios da Nova Gestão Pública.

Referências Bibliográficas:

Dejours, C. (2015). *Le Choix*. Bayard: Paris.

Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
Doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar

Título: Recursos Humanos conectado com a qualidade de vida no trabalho: Há 10 anos reconhecendo e valorizando os(as) funcionários(as) da área da saúde na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)

Autor(es): **Carla Rayane dos Santos** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP); **Cristiane Braga** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP); **Elisabeth Corrêa Toledo** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP); **Érika Exner Rezende da Silva** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP); **Flávia Zanini Ribeiro dos Santos** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP); **Giovane de Paula Moraes** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP); **Isabela Rossi Peixoto** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP); **Rosiane Rodrigues de Faria** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP); **Wagner Brandão dos Santos** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP)

Palavras-chave: Qualidade de Vida, Trabalho, Saúde, Bem-estar.

Resumo

Introdução

O Serviço de Recursos Humanos do Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti, localizado na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP/SP/Brasil), ao longo de uma década (2013), atingiu mais de 6 mil servidores da instituição de saúde com o evento “*RH Conectado com a Qualidade de Vida no Trabalho*” realizando, a cada edição, uma semana de intensa dedicação e oferta de ações e espaços que priorizam o bem-estar físico, mental e emocional dos(as) funcionários(as) do hospital, a partir da troca de experiências e o fortalecimento dos sentimentos de pertencimento, reconhecimento e valorização.

Referencial teórico e metodologia

Em harmonia com Chiavenato (2010), entende-se a Qualidade de Vida no Trabalho como condutas que propiciam condições adequadas de olhar o ser humano, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, ressaltando as pessoas como elementos primordiais para a organização e que precisam ser cuidadas. Assim, o “*RH Conectado com a Qualidade de Vida no Trabalho*” surgiu em 2013, por membros do Serviço de Recursos Humanos, que identificaram a falta de atividades e espaços que cuidassem do bem-estar físico e emocional dos(as) servidores(as), além de um número significativo de afastamentos e queixas relacionadas à estresse, ansiedade e insatisfação com o trabalho.

Resultados e discussão

Nos últimos 10 anos, a Semana de QVT alcançou mais de 6 mil servidores do hospital (em 2023, foram 741 servidores participantes). A Comissão Organizadora do evento, motivada pelo interesse e engajamento dos(as) servidores(s) desde a primeira edição, aproveita seus talentos para introduzir melhorias progressivas. Isso resultou na implementação de mais de 100 ações, como Café Comunitário, Oficinas, Rodas de Conversas, Palestras e Práticas Integrativas e Complementares em Saúde (PICS), com o suporte de mais de 50 profissionais voluntários internos e externos à universidade, que abordam

temas como Comunicação; Conexão Humana; Inteligência Emocional; Saúde Mental; Saúde Financeira; Saúde Física/Alimentar e Autorresponsabilidade. Estabelecendo parcerias internas com outras áreas da UNICAMP, como CECOM – Centro de Saúde da Comunidade, FENF – Faculdade de Enfermagem, IB – Instituto de Biologia, HC – Hospital de Clínicas e IE – Instituto de Economia, a Semana de Qualidade de Vida no Trabalho expandiu ações mensais contínuas, como as PICS – Práticas Integrativas e Complementares em Saúde que, de acordo com o Ministério da Saúde (2015), são abordagens terapêuticas que visam prevenir agravos à saúde, a promoção e recuperação da saúde, salientando a conexão entre ser humano, meio ambiente e sociedade. No Hospital da Mulher, de set/2021 a dez/2023, promoveu-se Reiki (502 aplicações), Auriculoterapia (1.035 aplicações), Alongamento (190) e Yoga (100), com o aumento de 30% de participação a cada ano. O feedback aplicado ao final das ações revela 100% de satisfação, destacando alívio de dor, relaxamento e reflexões sobre autocuidado. Além disso, demandas identificadas ao longo das edições e em Rodas de Conversas efetuadas com os funcionários, resultaram na criação da ferramenta VALORIZA, desenvolvida em colaboração com a TI (Tecnologia da Informação) do hospital, que promove a cultura de reconhecimento e valorização por meio da troca de feedback positivo entre os servidores, independente da hierarquia de trabalho.

Conclusões

Com isso, respaldando-se em Oliveira e Medeiros (2016), ao se trabalhar em prol da Qualidade de Vida no Trabalho, é possível resgatar valores humanísticos e ambientais que são negligenciados pelas sociedades industrializadas em sintonia com o avanço tecnológico e o crescimento econômico. Portanto, entende-se e conclui-se que, com a Semana de Qualidade de Vida e os seus frutos, os(as) servidores(as) públicos que atuam na Saúde Pública consigam continuar contribuindo para um equilíbrio biopsicossocial (biológico, psicológico e social) coletivo, isto é, o que recebem e o que oferecem uns aos outros, em termos sociais, econômicos e ambientais visto que, como afirmam Bonfim et al. (2017) e Camargo et al. (2021), a Qualidade de Vida no Trabalho, se utilizada preventivamente, renova as formas de organização do trabalho.

Referências bibliográficas

- Bonfim, E. V. S. et al. (2017). A qualidade de vida no trabalho e a gestão de conflitos: um estudo teórico. *Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós*, 7(28),1-21.
Disponível em: Acesso em: 1 mar 2024.
- Camargo, S. F. et al. (2021). Qualidade de vida no trabalho em diferentes áreas de atuação profissional em um hospital. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26(4), 1467-1476.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3.^a ed). Elsevier.
- Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica (2015). *Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares no SUS: atitude de ampliação de acesso* Departamento de Atenção Básica. 2 ed. Brasília: Ministério da Saúde.
- Oliveira, G. S., & Medeiros, L. (2016). Qualidade de vida no Trabalho: fatores que influenciam as organizações. *Revista Campo do Saber*, 2(2), 69-82.

Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar

Título: Abalo identitário no processo de *Burnout* - Narrativas de trabalhadores brasileiros afetados pela síndrome

Autor(es): **Gisela Ribeiro Rodrigues** - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) & **Rosária Ramos** - Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: burnout, abalo identitário, aceleração social, individualização, apoio social

Resumo

Introdução

O aumento das doenças mentais, como a síndrome do burnout, entre os trabalhadores em nível global, tem gerado preocupação crescente, destacando a necessidade de revisão das condições de trabalho e a criação de ambientes organizacionais mais saudáveis. Cerca de 15% da população adulta trabalhadora enfrenta algum transtorno mental (World Health Organization, 2022a), com o burnout classificado pela Organização Mundial da Saúde, desde janeiro de 2022, como uma síndrome ocupacional (World Health Organization, 2022b). Este problema, que não é individual, reflete questões do ambiente social e organizacional que impactam no modo como as pessoas interagem entre si e atuam profissionalmente (Maslach & Leiter, 2016). Ancorado no processo de flexibilização e individualização do mercado de trabalho (Antunes & Praun, 2015) e pela aceleração social, com o surgimento de sujeitos culpados devido à escassez de tempo para lidar com um número cada vez maior de demandas (Rosa, 2013), o burnout abala a identidade pessoal dos trabalhadores (de Castro, 2013). Este estudo qualitativo tem como objetivo compreender de que modo a identidade de trabalhadores brasileiros afetados pelo burnout foi abalada.

Referencial teórico

O fenômeno da aceleração social na sociedade moderna, caracterizado pelo avanço tecnológico, ritmo de vida acelerado e mudanças sociais rápidas, tem levado a uma cultura que valoriza fazer mais em menos tempo, aumentando o estresse e o esgotamento entre os trabalhadores. Este cenário impõe pressões temporais, como prazos curtos e mudanças frequentes, levando a sentimentos de culpa e inadequação (Vostal, 2015). Paralelamente, no ambiente de trabalho, a constante necessidade de se adaptar a mudanças aumenta a flexibilidade, por um lado, e pode levar a uma identidade instável e descartável, por outro lado (Hsu & Elliott, 2014).

Na sociedade contemporânea, fortemente marcada pelo consumismo, a formação da identidade segue um padrão semelhante ao processo de aquisição de outros bens materiais (Bauman, 2007), ou seja, para se destacar em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as pessoas têm de adquirir novas habilidades e competências que as coloquem em uma posição de destaque no cenário. Esse processo de construção identitária reflete uma busca pela excelência, na qual os indivíduos se esforçam para alcançar o sucesso, evitar a exclusão social e obter reconhecimento, adotando uma postura heroica que valoriza a eficácia e a performance individual (Bröckling, 2016). Os indivíduos, portanto, se

veem constantemente desafiados a superar limites, resultando em uma sensação de impotência diante das excessivas exigências do mercado de trabalho (Ehrenberg, 2010). A pressão por desempenho e a falta de apoio social duradouro podem levar ao burnout, caracterizado por esgotamento físico e mental, despersonalização e falta de realização pessoal (Maslach & Leiter, 2016). Esse processo pode desencadear uma rutura identitária, exigindo um esforço significativo para reconstruir uma nova narrativa pessoal que leve em conta as transformações vivenciadas (Antunes & Praun, 2015; Ehrenberg, 2010; Han, 2015).

Metodologia

Seguiu-se uma abordagem qualitativa, realizando entrevistas biográficas, para investigar o burnout contextualizado no tempo e na cultura dos indivíduos. As entrevistas permitem explorar os significados atribuídos pelos trabalhadores ao fenômeno, bem como o que aconteceu durante e após o processo de recuperação. Foram entrevistados 15 trabalhadores afetados pela síndrome que retornaram ao trabalho após mais de um ano de afastamento. A seleção dos entrevistados seguiu a amostragem "bola de neve", tendo como ponto de partida três grupos brasileiros de apoio online a trabalhadores afetados pela síndrome: "Burnoutados Anônimos", "Vencendo o Burnout" e IPEFEM (Instituto de pesquisa e estudos do feminino e das existências múltiplas). As entrevistas foram conduzidas remotamente, permitindo a participação de trabalhadores brasileiros no país ou no exterior, refletindo a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho após a pandemia da Covid-19.

Resultados e discussão

Considerando o burnout um processo multifacetado, a análise permeia as seguintes instâncias: (i) características das organizações nas quais os trabalhadores afetados pelo burnout trabalhavam quando foram diagnosticados; (ii) características do trabalho desempenhado pelo trabalhador na época; (iii) características das relações intraorganizacionais, com chefias e pares; e, por fim, (iv) características individuais. Na "sociedade do desempenho" (Han, 2015, p. 24), na qual o indivíduo tem de apresentar altas performances com frequência para ter o reconhecimento social dentro das organizações, o burnout está relacionado com uma exigência emocional intensa e excessiva, stress e tensão no trabalho, stress interpessoal e disfunção das condições de trabalho. Os trabalhadores entrevistados, de modo geral, apresentavam uma autoidentidade prévia ao burnout de trabalhadoras ideais, dedicados e competentes. Consideram que o burnout afetou esta imagem, uma vez que passaram a ser vistos, por eles e pela sociedade, como sujeitos incapazes e que não dão conta do trabalho em situações adversas. Dar conta, neste caso, significa não se abalar, física e emocionalmente, diante de um modelo de trabalho com demandas cada vez mais exigentes, contraditórias e desvinculadas de um apoio permanente ao trabalhador.

Conclusão

Os resultados contribuem para a literatura existente sobre o burnout e lança luz sobre a questão identitária e no retorno ao trabalho – aspecto pouco estudado – com ênfase nas pressões sociais para o alto desempenho e para o trabalhador empreendedor de si que, de modo individualizado, tem de dar resposta às crescentes demandas em tempos de aceleração social.

Referências bibliográficas

- Antunes, R., & Praun, L. (2015). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social & Sociedade*, 123, 407–427. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.030>
- Bauman, Z. (2007). *Modernidade líquida* (DentzienP., Trans.). Rio De Janeiro Jorge Zahar.
- Bröckling, U. (2016). *The entrepreneurial self: Fabricating a new type of subject*. Sage.
- de Castro, F. G. (2013). *Fracasso do projeto de ser: Burnout, existência e paradoxo do trabalho*. Garamond Universitária.
- Ehrenberg, A. (2010). *O culto da performance: Da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Editora Ideias & Letras.
- Han, B. C. (2015). *The burnout society*. Stanford University Press.
- Hsu, E. L., & Elliott, A. (2014). Social acceleration theory and the self. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(4), 397–418. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12072>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical Teacher*, 39(2), 160–163. <https://doi.org/10.1080/0142159x.2016.1248918>
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity*. Columbia University Press.
- Vostal, F. (2015). Academic life in the fast lane: The experience of time and speed in British academia. *Time & Society*, 24(1), 71–95. <https://doi.org/10.1177/0961463X13517537>
- Wajcman, J., & Martin, B. (2002). Narratives of identity in modern management. *Sociology*, 36(4), 985–1002. <https://doi.org/10.1177/003803850203600410>
- World Health Organization. (2022a). International classification of diseases. Eleventh revision (ICD-11). World Health Organization. <https://icd.who.int/browse11/l-m/en>.
<https://icd.who.int/browse11/l-m/en>.
- World Health Organization. (2022b). *Mental health at work: Policy brief*. World Health Organization.

Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde

Título: Autoritarismo de Direita, Esquemas de Crenças sobre Ciência e Religião e a Resistência a Políticas Públicas de Combate ao Covid-19 no Brasil

Autor(es): Luciano Rossoni – Universidade de Brasília; Clayton Pereira Gonçalves – Universidade Federal de Rondônia; Mônica Pereira da Silva – Universidade Estácio de Sá

Palavras-chave: Autoritarismo de direita, Esquemas Culturais, Ciência e Religião, Análise de Classes Correlacionais, Politização da Saúde Pública, COVID-19.

Resumo

Independentemente do risco que a COVID-19 apresentou para a saúde, muitas indivíduos não só questionavam as medidas tomadas pelas autoridades de saúde pública em diminuir a circulação de pessoas para reduzir o contágio, como também ignoravam medidas de prevenção, colocando em risco a própria vida. E a negação da gravidade da pandemia não era somente explicada por baixos níveis de escolaridade e de aceitação da ciência. Assim como no campo político, a polarização também reverberou no campo sanitário, em que líderes autoritários ligados a partidos de extrema-direita desafiavam publicamente ações de prevenção pautada em evidências (Bilewicz, & Soral, 2022; Filsinger, & Freitag, 2022). Não bastasse isso, ainda estimulavam a população a um ato de desobediência civil, colocando todos em risco. Partindo dessa problemática, nós buscamos por meio de um levantamento online com 1.461 brasileiros compreender até que ponto o alinhamento com pautas autoritárias poderia levar a brasileiros tanto a negar medidas básicas de saúde, como também se comportarem de forma inadequada. Para tanto, utilizando-se de um modelo analítico de dois estágios, nós primeiramente investigamos o quanto os indivíduos suportavam crenças atreladas ao autoritarismo de direita, traçando seus fatores explicativos a partir da crença na ciência, na religião, do seu posicionamento político, bem como a partir de fatores demográficos como idade, nível educacional e gênero. Depois, num segundo estágio, nós buscamos analisar o quanto o autoritarismo de direita explicava tanto as atitudes contra as políticas públicas, como o comportamento dos sujeitos nos estágios iniciais da pandemia. Adicionalmente, como a relação entre comportamento e crenças político-culturais podem ganhar contornos mais complexos, já que a interação entre diferentes sistemas de crenças poderia afetar de forma distinta a prevenção durante a pandemia, nós buscamos identificar os esquemas de crenças sobre a ciência e religião dos respondentes. Baseando-se em recentes avanços metodológicos da sociologia cultural-cognitiva (Boutyline, & Soter, 2021; Goldberg, 2011; Lizardo, 2017), utilizamos um novo método formal de análise denominado análise de classes correlacionais (CCA) para identificar como os sistemas compartilhados de significados se subdividem em esquemas (Boutyline, 2017). Resumidamente, o método busca identificar como a coerência entre as respostas formam constelações de respondentes que atribuem valor de forma similar às mesmas respostas, independentemente de haver concordância entre elas (van den Hoogen et al., 2024). Com isso, foi possível segregar os respondentes acerca de como eles organizaram as suas crenças. Quatro classes correlacionais acerca da ciência e religião foram identificadas, em que cada um aponta para uma organização singular das crenças: 1) confiança na ciência e religião enquanto fé 2) religião como

prática cotidiana e ciência como solução de problemas 3) baixa crença na ciência e na religião 4) contradição entre ciência e religião. Os resultados apontam que, independentemente dos sistemas de crenças sobre ciência e religião, quanto maior o autoritarismo de direita, menor o suporte dado às políticas públicas de combate à pandemia. Ressalta-se que a magnitude do efeito do autoritarismo foi maior exatamente na classe 2, que mais suporta a religiosidade em detrimento da ciência. Os dados também apontam que autoritários de direita tendiam a ter hábitos de prevenção piores, não respeitando as medidas sanitárias de isolamento. Ao se comparar as classes, autoritários de direita enquadrados na classe 2 tinham pior comportamento de prevenção, assim como ocorreu em termos do suporte às medidas governamentais. Nas demais classes, os efeitos do autoritarismo no comportamento não foram significativos, ou de pequena magnitude. Em face de tais resultados, podemos concluir que a polarização da política tem levado indivíduos que apresentam afinidades eletivas com grupos autoritários de direita a negar medidas básicas de combate a pandemia, especialmente quanto tais crenças remetem à negação da ciência e ao dogmatismo religioso. Como tais movimentos ainda estão presentes no escopo não só da sociedade brasileira, mas de vários países, podemos extrapolar que o enfrentamento de epidemias, especialmente quando envolvem medidas obrigatórias, como vacinação, ainda enfrentarão forte resistência de uma parte da população. Sendo assim, o desenho de políticas públicas deve se basear também em estudos que analisam a conduta social dos indivíduos, não somente evidências de efetividade de imunizantes e medicamentos.

Referências bibliográficas

- Bilewicz, M., & Soral, W. (2022). The politics of vaccine hesitancy: An ideological dual-process approach. *Social Psychological and Personality Science*, 13(6), 1080–1089.
- Boutyline, A. (2017). Improving the measurement of shared cultural schemas with correlational class analysis: Theory and method. *Sociological Science*, 4, 353–393.
- Boutyline, A., & Soter, L. K. (2021). Cultural schemas: What they are, how to find them, and what to do once you've caught one. *American Sociological Review*, 86(4), 728–758.
- Filsinger, M., & Freitag, M. (2022). Pandemic threat and authoritarian attitudes in Europe: An empirical analysis of the exposure to COVID-19. *European Union Politics*, 23(3), 417–436.
- Goldberg, A. (2011). Mapping shared understandings using relational class analysis: The case of the cultural omnivore reexamined. *American Journal of Sociology*, 116(5), 1397–1436.
- Lizardo, O. (2017). Improving cultural analysis: Considering personal culture in its declarative and nondeclarative modes. *American Sociological Review*, 82(1), 88–115.
- van den Hoogen, E., Daenekindt, S., Koster, W., & van der Waal, J. (2022). Support for European Union membership comes in various guises: Evidence from a Correlational Class Analysis of novel Dutch survey data. *European Union Politics*, 23(3), 489–508.

Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde

Título: Política de saúde oral na primeira infância - um estudo em Belém-Pará-Brasil

Autor(es): Elen Lucia da Cruz Pereira de Barros - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Saúde oral, primeira infância, aleitamento materno, violência infantil, política pública, avaliação

Resumo

Introdução

O relatório da Organização Mundial da Saúde “Redução das desigualdades no período de uma geração” destaca as desigualdades sociais, a nível global, como alarmantes e em pleno descontrolo e apresenta uma proposta cronológica para a mudança (WHO, 2015).

A saúde é o maior bem que o homem deve almejar. Por isso, tanto os próprios indivíduos, quanto os agentes detentores do saber e do poder devem a promover e proteger. A relação saúde x doença, para além da epidemiologia, carrega implicações biopsicossociais e económicas; antes da derradeira consequência vida x morte.

A cárie dentária é a doença crónica mais prevalente no mundo, afetando de 60% a 90% das crianças em idade escolar (*Global Burden of Disease Study*, 2016).

A atenção à saúde oral na primeira infância é uma prática reconhecida em países da América do Sul e alguns países desenvolvidos, mostrando-se eficiente na mudança do perfil epidemiológico da cárie dentária (Lemos, 2011). Como uma estratégia de mudança no paradigma da atenção à saúde oral, contempla a promoção da saúde da “Carta de Ottawa”, que destaca o incentivo à capacidade de cada indivíduo para melhorar e controlar a sua própria saúde (WHO, 1986), alcançando o referencial utilitarista da “Bioética de Intervenção” que define “ações sanitárias e sociais éticas para atender o maior número de pessoas com melhores resultados coletivos [...] que conchama à classe médica a incorporar ações de manutenção da saúde em substituição a práticas voltadas às doenças” (Garrafa, 2009).

Considerando o elevado custo da medicina curativa especializada, o custo x benefício da estratégia é extremamente positiva e sustentável.

O cientista social Harold Lasswell, considerado um dos fundadores do estudo das políticas públicas, defende a necessidade da utilização de métodos científicos aplicados às decisões governamentais no setor público e inicia a promoção das práticas democráticas em todas as áreas de intervenção com a ideia da “boa” governação (Lasswell, 1950).

Em Portugal, o estudo das políticas públicas, como disciplina, teve início em 1990; e, em 2003, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP). Atualmente o estudo e produção científica em políticas públicas tem sido vasto e necessário às mudanças de paradigma e reformas da administração pública. O grande desafio dos novos modelos de governação traz ao debate uma multiplicidade de atores e grupos de interesse que tornam urgente a construção de um alicerce que a defina e a conduza (Bilhim, 2013).

A apresentação dos resultados deste estudo propõe a construção de critérios de avaliação e propostas de implementações metodologicamente adequadas à urgência da intervenção proposta, considerando

Despacho nº 5201/2021 que aprova o alargamento do Programa Nacional de Promoção de Saúde Oral a todas as crianças com idade de 4 anos.

Referencial teórico e metodológico

O resultado do Estudo Nacional da Prevalência das Doenças Orais (2005), cuja prevalência de cárie em crianças aos 6 anos foi 49%, consolidou o despacho nº 153/2005, de 5 de janeiro, que criou o Programa Nacional de Promoção de Saúde Oral (PNPSO) com o objetivo de diminuir a prevalência de cárie entre crianças e jovens, através da melhoria nos conhecimentos dos cuidados em saúde oral.

O Programa Nacional de Promoção da Saúde Oral desenha uma estratégia global de intervenção assente na promoção da saúde, prevenção e tratamento das doenças orais e desenvolve-se ao longo do ciclo de vida e nos ambientes onde as crianças e jovens vivem e estudam. Assim, a intervenção de promoção da saúde oral, que se inicia durante a gravidez e se consolida no jardim-de-infância e na escola, através da saúde escolar. Os cuidados de saúde não satisfeitos no Serviço Nacional de Saúde às crianças e jovens em programa serão prestados através de contratualização (D.R., Despacho 153/2005).

Durante a primeira infância o arcabouço cerebral é formado com efeitos emocionais e cognitivos comprovados (Fox et al, 2010). Nessa fase da vida ocorrem riscos psicossociais e físicos acrescidos pela ausência do cuidado e de estímulos, por isso, as políticas públicas voltadas a esta faixa etária devem estimular a parentalidade e a intervenção precoce na identificação de problemas ao desenvolvimento infantil saudável.

O aleitamento materno é o primeiro elemento promotor da saúde. Além da diminuição da mortalidade infantil (Edmond et al, 2006), estudos têm associado o aleitamento materno ao ganho cognitivo e prevenção de doenças ao longo da vida (Mortensen et al, 2002; Orta &Victoria, 2013), entre outros fatores de risco moderno como obesidade (Dewer, 2003).

O estudo teve como objetivo avaliar a contribuição da atenção à saúde oral na primeira infância à manutenção da saúde oral, ao acompanhamento do desenvolvimento infantil, ao incentivo ao aleitamento materno e à manutenção do equilíbrio orofacial; através da análise de dados recolhidos ao longo de 5 anos de trabalho no município de Belém-Pará-Brasil, num total de 300 fichas clínicas de bebês com idade de 6 meses a primeira consulta.

A análise quantitativa foi realizada com o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 22. Devido a natureza das variáveis em estudo foram utilizadas frequências absolutas e relativas (%), média e o desvio-padrão para a caracterização da idade. Para dar resposta aos objetivos do estudo foi utilizado o teste Qui-quadrado, considerando valor de significância ($p < 0.05$).

Conclusões

O estudo concluiu que apenas 4.7% das crianças apresentaram cárie; 14,3% apresentou sinal de atraso no desenvolvimento infantil. Com relação ao aleitamento materno, o estudo concluiu que quanto mais tarde as crianças largam o aleitamento materno, menores alteração de crescimento dos maxilares, alteração de posicionamento dental, alteração de mastigação e, em menor significância, alteração na

sequência de erupção e atraso na fala. As alterações de crescimento dos maxilares e de posicionamento dental foram significativamente mais altas nas crianças que usaram algum tipo de sucção artificial.

A atenção à saúde oral na primeira infância, quando iniciada aos 6 meses de idade, pode contribuir para o retorno ao aleitamento materno exclusivo, promover o prolongamento do aleitamento materno, diminuir a prevalência da cárie, das alterações de crescimento dos maxilares e posicionamento dentário, bem como, possibilitar a identificação precoce das alterações do desenvolvimento infantil, promovendo o acesso à assistência inclusive (Pereira de Barros, 2019).

Referências bibliográficas:

- Bilhim, J. A. F. (2013). *Ciência da Administração*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – ISCSP.
- Despacho n.º 5201/2021 de 24 de maio do Diário da República de Portugal n.º 100/2021 – Série II.
- Despacho n.º 153/2005 de 05 de Janeiro. Diário da República de Portugal n.º 3/ 2005 – Série II.
- Dewey, K. G. (2003). Is breastfeeding protective against child obesity? *Journal of Human Lactation*, 19–(1), 9–18.
- Edmond, K. M., Zandoh, C., Quigley, M. A., Amenga-Etego, S., Owusu-Agyei, S., & Kirkwood, B. R. (2006). Delayed breastfeeding initiation increases risk of neonatal mortality. *Pediatrics*, 117 (3), e380–e386.
- Fox, S. E. Levitt, P., & Nelson III, C. A. (2010). How the timing and quality of early experiences influence the development of brain architecture. *Child Development*, 81 (1), 28–40.
- Horta, B. L., & Victora C. G. (2013). Long-term effects of breastfeeding – a systematic review. <https://iris.who.int/handle/10665/79198>
- Garrafa, V. (2009). Da bioética de princípios a uma bioética interventiva. *Revista Bioética*, 13 (1).
- Lasswell, H. D. (1950). *Politics: Who gets what, when, how*. Cambridge University Press.
- Lemos, L. V. F. M., Zuanon, A. C. C., Myyaki, S. I., & de Figueredo Walter, L. R. (2011). Experiência de Cárie dentária em crianças atendidas em um programa de odontologia para bebês. *Einstein*, 9, 503–507.
- Mortensen, E. L., Michaelsen, K. F., Sanders, S. A., & Reinisch, J. M. (2002). The association between duration of breastfeeding and adult intelligence. *Jama*, 287 (18), 2365–2371.
- Pereira de Barros, E.L.D.C. (2019) Aleitamento materno e atenção á saúde oral na primeira infância: Estudo em uma localidade de Belém-Pará-Brasil. [Master's thesis, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – ULisboa] <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/17684>
- Vos, T., Abajobir, A. A., Abate, K. H., Abbafati, C., Abbas, K. M., Abd-Allah, F. & Aboyans, V. (2017). Global, regional and nacional incidence, prevalence, and years lived with disability for 328

diseases and injuries for 195 countries, 1990–2016: a systematic analyses for the Global Burden of Disease Study. *The Lancet*, 390 (10100), 1211–1259.

World Health Organization (1986) *Health Promotion: Ottawa charter*. World Health Organization.

World Health Organization (2015) *Social Determinants of Health: Final report*. Comission of Social Determinants of Health. http://www.who.int/social_determinants/thecommission/finalreport/en

Sessão 05 – Governança e Políticas Públicas de Saúde

Título: Governança em rede para inovação: Um estudo sobre o Prêmio de Boas Práticas em Saúde

Autor(es): Edenice Reis da Silveira – Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis & Sullivan Desirée Fischer – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Palavras-chave: Governança; Inovação; Prêmio Boas Práticas; Saúde pública

Resumo

Introdução

Entre as décadas de 1980 e 1990, o setor público brasileiro é pressionado por parte da sociedade por insatisfação com limites de acesso e qualidade dos serviços ofertados. Parte disto é proveniente do distanciamento com a inovação, devido ao predomínio do modelo de gestão burocrático (Abrúcio e Loureiro, 2018). Esse contexto gera mudanças na estrutura do aparelho do Estado e na gestão pública (Bresser-Pereira e Spink, 1998), encorajando o setor público a trabalhar com diferentes setores, público, privado e não-estatal (Denhardt; Catlaw, 2017). Nessa nova lógica, ganha expressão o modelo de governança em rede, em que novos atores cooperam, trocam entre si recursos e *expertise* (Denhardt, 2012; Matias e Dias, 2013), com o propósito de melhorar a prestação de serviços públicos (Denhardt; Catlaw, 2017).

A Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis (SMS), tem desenvolvido parcerias para promover inovação na gestão de políticas de saúde. Fruto dessas parcerias, surge o Prêmio de Boas Práticas em Saúde (PBPS), como meio para divulgar, apoiar e disseminar práticas inovadoras desenvolvidas por servidores com organizações parceiras (Silveira, et.al, 2023).

Baseado em revisão de literatura sobre governança em rede, o objetivo deste artigo é analisar que atores e organizações participam do desenvolvimento das práticas reconhecidas pelo Prêmio de Boas Práticas em Saúde; que segmento representam e se essas relações estão institucionalizadas. Este estudo se justifica, pois, as boas práticas reconhecidas pelo Prêmio têm alavancado inovações para o enfrentamento de problemas no território (Silveira, et.al, 2014), entretanto nem todos os parceiros são conhecidos.

A literatura aponta a governança como um dos conceitos mais utilizados no mundo (Ansell e Torfing, 2016) mas, estudos sobre a forma como os processos de inovação são concebidos pelas abordagens de governança no setor público ainda são pouco explorados (Waldorf. et.al., 2014). Compreender como se constrói a governança em casos práticos é reiterada por Ansell e Torfing (2016) e conhecer a rede de atores e organizações que interagem com a SMS, possibilita reconhecer a governança em rede e fortalecer essas relações.

Referencial Teórico

A fundamentação teórica deste estudo se sustenta na literatura sobre governança em rede, inovação e princípios do Sistema Único de Saúde (SUS).

A governança em rede representa uma ruptura com o modelo tradicional de Estado (Matos e Dias, 2013) em que decisões são tomadas pelo Estado em conjunto com outros atores (Matos; Dias, 2013), transcendendo o modelo de geração de soluções baseado em decisões unilaterais e isoladas (Torfing et.al., 2019). Essa nova lógica utiliza estruturas mais flexíveis, permeáveis à participação e aprendizagem (Sonderskov et.al., 2021). No setor de saúde, reflete a capacidade de liderança e direção em prol da efetivação de políticas públicas que respondam às necessidades da população (Kickbusch e Gleicher, 2012), implica na responsabilidade de garantir que as instituições de saúde desempenhem suas funções com eficácia, eficiência e equidade, contribuindo para a sustentabilidade do sistema (Buse, et.al., 2012). Essa colaboração tem promovido benefícios proporcionando inovação e se apresenta como oportunidade para dar resposta aos problemas públicos (Matos e Dias, 2013), para isso, iniciativas inovadoras necessitam ser encorajadas e reconhecidas, com alinhamento às diretrizes do SUS de universalidade, integralidade da atenção, equidade, descentralização da gestão e controle social, para o reordenamento das políticas (Brasil, 1990).

Metodologia

A pesquisa se caracteriza como estudo de caso, exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa. A preocupação está em compreender o fenômeno que envolve a governança em rede, em específico, que atores e organizações participam. Espera-se que a pesquisa identifique ainda elementos do processo de construção dessa governança. A análise é sobre a edição de 2023 do PBPS que reconheceu 73 “boas práticas” envolvendo 389 profissionais de saúde e residentes. Para a coleta de dados utiliza-se a pesquisa documental no edital PBPS/2023, regulamento, boas práticas do PBPS e observação participante.

Resultados

Como resultados é possível destacar que a própria concepção do Prêmio expressa o modelo de governança em rede, fruto de parceria entre a Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), inspirada no prêmio “Boas Práticas no Setor Público” de Portugal (Deloitte, 2011) e associado a outras experiências de prêmios no Brasil. Essa parceria com a Universidade, possibilitou qualificar a proposta do Prêmio, pelo conhecimento e saber na área de gestão e políticas públicas. Em sua 6ª edição do PBPS (2023), foram inscritos 86 trabalhos dos quais 73 reconhecidos como “boas práticas”.

Discussão

Na esfera da governança e das políticas de saúde, a integração e colaboração entre diversas entidades e setores são vitais para o avanço sustentável dos sistemas de saúde. A 6ª Edição do PBPS é um exemplo dessa abordagem. A análise evidencia exemplos de governança em rede, como o “Programa PACK Brasil Adulto Florianópolis” de aliança internacional entre a SMS, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (Fiocruz), *Knowledge Translation Unit (KTU), University of Cape Town* e o *Centers for Disease Control and Prevention (CDC)*, EUA, que desenvolveu projeto inovador na área da Atenção Primária à Saúde. Observa-se nas “boas práticas” premiadas (2023) parcerias com organizações governamentais, setor privado, terceiro setor, universidades e órgãos internacionais.

Conclusões

O PBPS, em sua essência, se caracteriza como uma prática de governança em rede e as práticas reconhecidas como “boas práticas” contam com participação de múltiplos atores em seu processo de formulação, em alguns casos de implementação e avaliação. A mobilização de uma rede de atores e organizações, têm demonstrado que os desafios para uma gestão mais eficiente e políticas de saúde mais sustentáveis e equitativas são suplantados ao reunir *expertises* de diferentes segmentos. É possível afirmar, a partir dos resultados, que a governança em rede seja um caminho para enfrentar a complexidade dos problemas na área da saúde, e essa transição governamental se mostra como alternativa à promoção de melhorias no SUS. O reconhecimento formal dessa rede se apresenta como possibilidade para sua sustentabilidade a longo prazo e seu fortalecimento.

Referências

- Abrucio, F., & Loureiro, M. R. (2018). Burocracia e ordem democrática: Desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: Roberto Pires (Org.). Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas (cap. 1. p. 23-57). Ipea, Enap.
- Ansell, C. & Torfing, J. (2016). Introduction: theories of governance. In: *Handbook on theories of governance* (pp. 1-18). Edward Elgar Publishing.
- Brasil. Lei no 8.080 (1990). Brasília: Diário Oficial da Uniao.
- Bresser Pereira, L.C.; & Spink, P. (1988) (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Ed. Fundação Getúlio Vargas.
- Buse, K., Mays, N.; & Walt, G. (2012) *Making Health Policy* (2nd ed.). Open University Press.
- Deloitte et al. (2011). *Prêmio Boas Práticas no Sector Público: esforço, mudança, reconhecimento* (8.ª ed). Portugal.
- Denhardt, R. B. (2012) *Teorias da Administração Pública* (6.ª ed.). Cengage Learning, 367 p. Tradução técnica e glossário de Francisco G. Heidemann.
- Denhardt, R. B. & Catlaw, T. (2017). *Teorias da Administração Pública* (2.ª ed.). Cengage Learning, 408 p. Tradução de: Noveritis do Brasil.
- Kickbusch, I. & Gleicher, D. (2012). *Governance for health in the 21st century*. World Health Organization.
- Matos, F., & Dias, R. (2013) *Governança Pública: Novo Arranjo de Governo*. Alínea.
- Silveira, E. R., et al. (2015). Prêmio InovaSUS 2014: valorização de boas práticas e inovação na gestão do trabalho na saúde. Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho na Saúde.
- Silveira, E. R., et al. (2023). Prêmio de Boas Práticas de Florianópolis: inovação no compartilhamento de experiências para melhoria da atenção à saúde. **APS em Revista**, 5(3), 109-117. <https://doi.org/10.14295/aps.v5i3.295>

- Sonderskov, M.; Ronning, R. & Magnussen (2021) Siv. Hybrid stimulations and perversions in public service innovation. *Public Policy And Administration*, 37(3), 363-384. <http://dx.doi.org/10.1177/09520767211015015>.
- Waldorff, S.B., Kristensen, L.S. & Ebbesen, B.V. (2014). The complexity of governance: Challenges for public sector innovation. In: *Public innovation through collaboration and design* (pp. 70-88). Routledge,
- Torfin, J., Sorensen, E. & Roiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825.

Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde

Título: Os efeitos da pandemia na eficiência e qualidade dos hospitais públicos portugueses

Autor(es): **Sérgio Alexandre** – Universidade da Beira Interior (UBI), Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal; **Zélia Serrasqueiro** – Universidade da Beira Interior (UBI), Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal; **Alexandre Nunes** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: pandemia, gestão, qualidade, eficiência técnica, hospital

Resumo

Introdução

No final de dezembro de 2019, surgiu um desafio sem precedentes para os sistemas de saúde de todo o mundo. Este desafio teve origem na China e foi designado COVID-19 pela Organização Mundial de Saúde (Almeida, 2020; Sohrabi et al., 2020). Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde classificou a COVID-19 como uma pandemia, marcando o início de uma nova situação pandémica mundial (Filipe & Bento, 2020). A reação à pandemia e o próprio cenário pandémico tiveram um impacto significativo na produção hospitalar do Serviço Nacional de Saúde (SNS), tal como salienta o Tribunal de Contas (Tribunal de Contas, 2020). A pandemia de COVID-19 exigiu que os hospitais respondessem eficazmente a essa nova realidade, o que representou um desafio, significativo, à gestão. Este estudo teve dois objectivos: analisar a eficiência técnica dos hospitais públicos portugueses durante a pandemia com base no seu modelo de gestão e organização e verificar o impacto da qualidade dos cuidados hospitalares na eficiência.

Métodos

Para calcular a eficiência foi utilizada a Análise Envoltória de Dados (DEA), um método de programação matemática linear não paramétrico e determinístico que pode acomodar vários inputs e outputs, mesmo quando são expressos em diferentes unidades de medida (Androutsou et al., 2022; Zakowska & Godycki-Cwirko, 2020). Para este estudo, optou-se pelo modelo de retornos variáveis à escala (variable returns to scale - VRS) para avaliar a eficiência das unidades de estudo, ou seja, os hospitais públicos do SNS. A razão para esta escolha reside no facto de o pressuposto do modelo de rendimentos constantes à escala (constant returns to scale - CRS) poder não ser viável, dado o contexto de concorrência imperfeita, regulamentação governamental e restrições financeiras que forçam os hospitais a operar a uma escala sub-ótima (Ali et al., 2017). Além disso, o modelo VRS é capaz de avaliar o impacto de variações na dimensão do hospital, considerando uma relação não linear entre inputs e outputs (Han & Lee, 2021). Por último, este modelo é mais adequado no cenário dinâmico criado pelas reformas dos sistemas de saúde (Vahedi et al., 2023). Como os hospitais públicos enfrentam uma pressão crescente para expandir a prestação de serviços de saúde, tendem a maximizar a utilização dos recursos disponíveis. Neste contexto, foi decidido adotar a perspetiva orientada para os resultados como a abordagem mais adequada para avaliar a eficiência técnica dos hospitais, em vez da abordagem orientada para os meios utilizados (Küçük et al., 2019; Pirani et al., 2018; Vahedi et al., 2023; Zhou et al., 2017). Independentemente da perspetiva adoptada, existe sempre a possibilidade de

lacunas no modelo, devido à natureza incontrollável da produção (Gong et al., 2023). Por conseguinte, no presente estudo, foi utilizado o modelo Slacks-Based Measure (SBM) para avaliar a eficiência técnica das unidades em análise. No entanto, uma vez que os valores de eficiência derivados do modelo SBM-VRS variam entre 0 e 1, tornou-se necessário fazer distinções entre as várias unidades de tomada de decisão (DMU) em análise. Para tal, foi utilizado o modelo super-SBM-VRS, permitindo assim a classificação das DMU's que atingiram eficiência total (score=1). No âmbito da análise da qualidade dos cuidados de saúde hospitalares e do seu impacto na eficiência durante os períodos pré-pandémico e pandémico, foi utilizado o modelo de regressão linear múltipla, que é uma das ferramentas amplamente utilizadas por economistas e estatísticos para efetuar análises de inferência (Chein, 2019). A regressão linear múltipla é uma técnica estatística utilizada para compreender e modelar a relação entre uma variável dependente (ou resposta) e um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras) (Marôco, 2021).

Resultados

O valor médio da eficiência durante o período pré-pandémico foi de 0,840 e durante a pandemia o valor médio foi de 0,847, o que significa que não existiu diferenças significativas na eficiência técnica média entre os dois períodos de tempo em estudo. O modelo de gestão de Entidade Pública Empresarial revelou-se mais eficaz do que o modelo de Parceria Público-Privada. No Modelo Organizativo dos Centros Hospitalares, 52,4% das unidades eram eficientes em 2020, com a percentagem a diminuir em 2021. Relativamente ao Modelo Organizacional Hospitalar, 45,6% das unidades foram eficientes em 2020. Esta percentagem aumentou em 2021. Durante a pandemia, os indicadores de qualidade que melhoraram nas unidades em estudo foram a "Taxa de internamento por hipertensão" e as "Readmissões a 30 dias"; os restantes pioraram. No período pandémico, verificou-se que não existiam indicadores de qualidade que influenciassem a eficiência.

Conclusões

As principais conclusões foram que não existiram diferenças na eficiência das unidades hospitalares nos diferentes períodos e que o modelo de gestão de Entidade Pública Empresarial foi o mais eficiente. O Modelo Organizativo dos Centros Hospitalares foi inicialmente mais eficiente do que o Modelo Hospitalar, mas em 2021, esta situação inverteu-se. Durante a pandemia, a qualidade dos cuidados não teve influência na eficiência. E os indicadores de qualidade estudados não influenciaram a variação da eficiência técnica.

References

- Ali, M., Debela, M., & Bamud, T. (2017). Technical efficiency of selected hospitals in Eastern Ethiopia. *Health Economics Review*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s13561-017-0161-7>
- Almeida, J. (2020). *Medicina Interna REVISTA DA SOCIEDADE PORTUGUESA DE MEDICINA INTERNA ArtigoS de opinião opinion ARTICLES*. 32–37. <https://doi.org/10.24950/rspmi/>
- Androutsou, L., Kokkinos, M., Latsou, D., & Geitona, M. (2022). Assessing the Efficiency and Productivity of the Hospital Clinics on the Island of Rhodes during the COVID-19 Pandemic. *International*

- Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23).
<https://doi.org/10.3390/ijerph192315640>
- Chein, F. (2019). Introdução aos modelos de regressão linear: um passo inicial para compreensão da econometria como uma ferramenta de avaliação de políticas públicas. In *Coleção Metodologias de Pesquisa*. [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4788/1/Livro_Regressão Linear.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4788/1/Livro_Regressão%20Linear.pdf)
- Filipe, L., & Bento, N. (2020). Impacto do SARS-CoV-2 na Medicina Intensiva em Portugal. *Medicina Interna*, 27, 30–33. <https://doi.org/10.24950/RSPMI/COVID19/LUISBENTO/CHULC/S/2020>
- Flokou, A., Aletras, V., & Niakas, D. (2017). A window-DEA based efficiency evaluation of the public hospital sector in Greece during the 5-year economic crisis. *PLoS ONE*, 12(5), 1–26. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177946>
- Gong, J., Shi, L., Wang, X., & Sun, G. (2023). The efficiency of health resource allocation and its influencing factors: evidence from the super efficiency slack based model-Tobit model. *International Health*, 15(3), 326–334. <https://doi.org/10.1093/inthealth/ihac054>
- Han, A., & Lee, K. H. (2021). The impact of public reporting schemes and market competition on hospital efficiency. *Healthcare (Switzerland)*, 9(8), 1–13. <https://doi.org/10.3390/healthcare9081031>
- Küçük, A., Özsoy, V. S., & Balkan, D. (2019). Assessment of technical efficiency of public hospitals in Turkey. *European Journal of Public Health*, 30(2), 230–235. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz143>
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (ReportNumber (ed.); 8ª).
- Pirani, N., Zahiri, M., Engali, K. A., & Torabipour, A. (2018). Hospital efficiency measurement before and after health sector evolution plan in southwest of Iran: A DEA-panel data study. *Acta Informatica Medica*, 26(2), 106–110. <https://doi.org/10.5455/aim.2018.26.106-110>
- Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., & Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, 76(February), 71–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.02.034>
- Tribunal de Contas. (2020). *COVID-19: impacto na atividade e no acesso ao SNS*.
- Vahedi, S., Zahiri, M., Pirani, N., & Torabipour, A. (2023). Healthcare reform and productivity of Hospital: a DEA-based analysis from South West of Iran. *Cost Effectiveness and Resource Allocation : C/E*, 21(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s12962-022-00403-x>
- Zakowska, I., & Godycki-Cwirko, M. (2020). Data envelopment analysis applications in primary health care: a systematic review. *Family Practice*, 37(2), 147–153. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmz057>
- Zhou, L., Xu, X., Antwi, H. A., & Wang, L. (2017). Towards an equitable healthcare in China: evaluating the productive efficiency of community health centers in Jiangsu Province. *International Journal for Equity in Health*, 16(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12939-017-0586-y>

Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde

Título: Desempenho da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados: uma análise sob a perspetiva da governança pública

Autor(es): **Carmen Silva Cruz** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Sandra Isabel Rasteiro Firmino** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Sílvia Lopes** – Departamento de Políticas e Gestão de Sistemas de Saúde, Escola Nacional de Saúde Pública, Universidade Nova de Lisboa

Palavras-chave: Governança, Governança Colaborativa, Redes de Governança, Desempenho das organizações de saúde, Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados

Resumo

Introdução

Portugal experiêcia o envelhecimento populacional de uma forma intensa, com o aumento da carga de doença e de dependência funcional, levando à sobrecarga nos cuidados hospitalares. O debate sobre o envelhecimento e as respostas da Administração Pública às necessidades dessa população tem ganho relevância nos últimos anos devido ao aumento crescente da esperança de vida, à prevalência continuada de situações de cronicidade múltipla e incapacidade e à maior incidência de doença incurável em estado avançado. Estas mudanças demográficas e sociais transformam o cenário de ação das políticas públicas dos Estados contemporâneos (European Commission, 2019).

As necessidades crescentes em cuidados continuados integrados, a complexidade dos cuidados prestados, a multiplicidade de atores envolvidos na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI) e a sofisticação dos processos implicados dão relevância à necessidade de conhecer a perceção dos atores sobre os mecanismos de governança em rede, assim como sobre o desempenho da Rede em termos de acesso e efetividade.

Referencial Teórico

O setor da saúde é entendido como um pilar da sociedade e, nos países com um modelo de Estado Social (como o português), está diretamente associado à justiça distributiva e ao papel social (Nunes, 2020).

A administração pública desempenha um papel indispensável na regulação, desenvolvimento e monitorização de todo o setor da saúde (Helden & Reichard, 2013), considerando que a maior parte dos atores responsáveis por essas funções se encontra associada ao setor público.

A governança enquanto modelo de governação pública surge na tentativa de resolução de problemas sociais (Osborne, 2010), necessitando ser encarada não só enquanto processo, mas também no que se refere aos resultados desse processo, sendo que estes dois aspectos devem ser considerados separadamente (Peters, 2016).

A governança colaborativa é essencialmente instrumental, impulsionando ações e resultados que “não poderiam ser alcançados por nenhuma das organizações agindo sozinha” (Emerson & Nabatchi, 2015, p.719).

Para Rhodes (2017), as redes podem ser encaradas como um novo processo de governança; ou uma condição alterada de regra ordenada; ou o novo método pelo qual a sociedade é governada. As redes são criadas como forma de colmatar a fragmentação dos sistemas na distribuição de serviços públicos e enquanto forma de responder às pressões exercidas sobre as organizações para cooperarem entre si na distribuição de serviços (Rhodes, 2017; Shortell et al., 1994). A definição funcional de redes remete-nos para a necessidade de colaboração entre diferentes atores. Surge assim a par dos novos arranjos de administração pública, a governança colaborativa em redes, as quais visam coordenar esforços entre diferentes atores (públicos e privados), dando resposta a problemas da sociedade (Shortell et al., 1994).

Governança em rede e governança colaborativa são dois conceitos centrais na literatura de governança pública que receberam ampla atenção e foram usados, muitas vezes, de forma intercambiável, sendo que as semelhanças e diferenças entre eles permanecem pouco claras. A governança em rede é um conceito estrutural que enfatiza mais a coordenação pluricêntrica em oposição a hierarquias unicêntricas ou mercados multicêntricos, enquanto a governança colaborativa é um conceito de processo que dá ênfase à forma como um conjunto diversificado de atores se envolve em colaboração para lidar com um problema específico (Wang & Ran, 2023).

No que se refere ao quadro teórico, adotou-se a governança colaborativa e em rede (*collaborative and network governance*), que tem na Administração Pública as principais raízes disciplinares, focando-se nos processos de deliberação sobre problemas sociais e na gestão de relações horizontais entre atores formais e informais, tendo como principais autores Myrna Mandell, Walter Kickert, Erik-Hans Klijn e Joop Koppenjan, Robert Agranoff e Michael McGuire, bem como Eva Sørensen e Jacob Torfing (Mota & Bittencourt, 2019; Wang & Ran, 2023).

Enquanto arranjo institucional que permite lidar com questões complexas nos cuidados de saúde, as redes são amplamente utilizadas e aceites. Contudo, a investigação sobre a governança das redes de cuidados de saúde necessita de maior desenvolvimento (Willem & Gemmel, 2013).

Metodologia

Objeto de Análise. A RNCCI espelha um modelo criado pelos Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Saúde, sendo formada por um conjunto de entidades públicas e privadas que prestam cuidados continuados de saúde e de apoio social. A RNCCI tem como objetivo a prestação de cuidados de saúde e de apoio social de forma continuada e integrada a pessoas que, independentemente da idade, se encontrem em situação de dependência (Ministério da Saúde, 2021). Os Cuidados Continuados Integrados estão centrados na recuperação global da pessoa, promovendo a sua autonomia e melhorando a sua funcionalidade, no âmbito da situação de dependência em que se encontra (Ministério da Saúde, 2021).

A avaliação do desempenho da RNCCI é um desafio, uma vez que a mesma apresenta uma multiplicidade de atores e grande complexidade das intervenções, existindo lacunas na compreensão de como a governança colaborativa em rede se expressa nas atividades do dia a dia que promovem transparência, confiança, aprendizagem, justiça e simetria de poder (Wegner, 2022).

Desenho do Estudo. Pretende-se colmatar lacunas existentes ao nível do conhecimento do objeto de estudo e fornecer-se *insights* para formuladores de políticas e profissionais que desejam melhorar os processos colaborativos em rede. Para tal, e com base numa análise quantitativo resultante da

aplicação da análise de redes sociais e de questionários, o estudo propõe-se descrever o funcionamento da RNCCI, procurando identificar nele os atributos que caracterizam a governança em rede e as dinâmicas colaborativas entre os atores, constituindo parte integrante e inicial de uma investigação mais ampla e com pretensões explanatórias. A análise é dirigida aos participantes da rede no âmbito da análise das dinâmicas colaborativas.

Resultados Preliminares

Os resultados obtidos através da análise das redes sociais permitem observar que o número de ligações existentes é inferior ao possível (1924/ 594441); o diâmetro é elevado, e a densidade baixa. Existem diferenças entre o diâmetro e a distância média e poucos diferenciais de poder entre os atores. Contudo, passam pela entidade coordenadora nacional da RNCCI cerca de 5% das ligações totais da RNCCI.

Os resultados obtidos através da análise das redes sociais permitem observar que existem conjuntos de nodos onde não existe ligação direta, o que indica que a RNCCI é uma rede desconectada; o diâmetro elevado e a baixa densidade da RNCCI poderão levar a constrangimentos em relação à comunicação entre os diferentes atores da rede; a densidade é baixa o que contribui para a maior autonomia e aprendizagem dos atores individualmente.

Poderão existir constrangimentos na cooperação interorganizacional, uma vez que o número de ligações existentes face ao total de possíveis e a densidade são baixos.

Relativamente à apreciação dos questionários, onde foi analisada a perceção dos atores em relação à comunicação, aprendizagem, cooperação, diferenciais de poder e desempenho da RNCCI, verificou-se que a média de perceção da comunicação foi de 6,16; da aprendizagem, foi 6,14; da cooperação interorganizacional, 5,89; de diferenciais de poder, 5,16; e média global de desempenho da RNCCI de 5,96 com perceção média de 6,88 relativamente à efetividade da RNCCI e de 5,04 quanto ao acesso. Atentando a escala utilizada nas respostas ao questionário (1 a 10) e o ponto central de corte 5, a perceção global quer de alguns dos elementos dos mecanismos de governança colaborativa em rede, quer o desempenho da RNCCI são percecionados de forma positiva. Contudo, uma observação mais profunda poderá identificar variações que necessitam maior análise.

De acordo com os resultados obtidos a partir da análise de redes sociais, poderão existir constrangimentos na relação entre parceiros, sendo este um fator que influencia o sucesso da colaboração no alcance dos objetivos preconizados (Chen, 2010).

Os constrangimentos possíveis de existir na RNCCI aquando da análise das redes sociais encontram-se alinhados com os achados de Erikson et al (2020) que afirmam que a falta de comunicação é o problema mais comum nas redes colaborativas.

Ao considerarmos os achados na análise de redes sociais da RNCCI e a perceção dos atores inquiridos relativamente aos diferenciais do poder, encontramos divergências relativamente à literatura onde se afirmam que os atores ao redor da colaboração não são iguais; eles têm diferentes forças, poder, mandato o *status* (Agranoff, 2006), contrariando a pouca diferenciação de poder entre atores encontrada nos resultados dos instrumentos utilizados. Este facto remete-nos à necessidade de uma análise mais abrangente e aprofundada, com maior número de inquiridos e com recurso a outros instrumentos de recolha de dados, como se encontra em desenvolvimento.

Conclusões

Os resultados preliminares da análise parecem sugerir, de forma global, que o desempenho da RNCCI é percecionado de forma positiva com melhor perceção da efetividade relativamente ao acesso.

Uma análise mais alargada e com uma amostra de maiores dimensões será necessária de forma a validar ou refutar os resultados obtidos, possibilitando conclusões mais precisas e rigorosas.

O desenvolvimento da investigação em curso permitirá aprofundar os resultados já encontrados até ao momento, bem como retirar ilações no confronto com a principal literatura de referência.

Referências bibliográficas:

- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. *Public Performance and Management Review*, 38(4), 717–747. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031016>
- European Commission. (2019). *Joint report on health care and long-term care systems & fiscal sustainability*. Country documents: 2019 update, 14(June). <https://doi.org/10.2765/861798>
- Helden, J. & Reichard, C. (2013). A meta-review of public sector performance management research. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 11, 10–20.
- Ministério da Saúde (2021). *Relatório anual sobre o acesso a cuidados de saúde nos estabelecimentos do SNS (2020)*. Ministério da Saúde. Disponível em: https://www.acss.min-saude.pt/wp-content/uploads/2021/09/Relatorio-do-Acesso_VF.pdf
- Mota LF, Bittencourt B. Governação pública em rede: contributos para sua compreensão e análise (em Portugal e Brasil). *Tempo Soc.* 2019;31(2), 199–219.
- Nunes, A. (2020). *Administração e Políticas de Saúde em Portugal*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Osborne, S. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. (1st edition). Routledge. <http://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Peters, B. G. (2016). Is Where You Find It. *Asian Journal of Political Science*, 24(3), 309–318.
- Rhodes, R. A. W. (2017). *Selected Essays. Network Governance and Differentiated Polity*. Oxford University Press.
- Shortell, S. M., Gillies, R. R., & Anderson, D. A. (1994). The new world of managed care: Creating organized delivery systems. *Health Affairs*, 13(5), 46–64. <http://doi.org/10.1377/hlthaff.13.5.46>
- Wang, H. & Ran, B. (2023). Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*, 25(6), 1187–1211. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>
- Wegner, D., & Verschoore, J. (2022). Network Governance in Action: Functions and Practices to Foster Collaborative Environments. *Administration and Society*, 54(3), 479–499. <https://doi.org/10.1177/00953997211024580>
- Willem, A., & Gemmel, P. (2013). Do governance choices matter in health care networks?: an exploratory configuration study of health care networks. *BMC Health Services Research*, 13(1), 229. <http://doi.org/10.1186/1472-6963-13-229>

Sessão 06 – Temas Emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

Título: A relevância dos dados na gestão pública: mapeando os indicadores dos Institutos de estatística da CPLP

Autor(es): Walton Nascimento da Trindade – Universidade Federal do ABC (UFABC) & Pedro Rosas Magrini – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afró-brasileira (UNILAB)

Palavras-chave: CPLP, Indicadores Estatísticos, Políticas Públicas.

Resumo

A produção e análise de dados desempenham um papel fundamental na investigação científica, especialmente nas políticas públicas, onde a identificação de tendências e características específicas oferece valiosos insights para diagnósticos precisos e o desenvolvimento de novos estudos. Este trabalho enfoca a relevância das bases de dados na Administração Pública, com ênfase na análise dos dados produzidos pelos Institutos de Estatísticas de alguns países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Em países como Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe, ainda há desafios significativos em termos de disponibilidade e atualização de informações estatísticas, possivelmente devido à sua independência recente e histórico colonial, que pode ter deixado traumas sociais e desorganização administrativa. Esta pesquisa busca abordar questões fundamentais, como a base para ações públicas nesses países, a qualidade e atualização dos dados estatísticos nos institutos de pesquisa da CPLP e os fatores que influenciam a disponibilidade desses dados. Utilizando uma abordagem qualitativa, por meio de revisão bibliográfica e análise de documentos, o estudo visa não apenas identificar lacunas e potenciais nas informações estatísticas disponíveis, mas também contribuir para um embasamento mais sólido das políticas públicas e para a transparência junto aos cidadãos. Essa pesquisa é justificada pela necessidade de compreender a qualidade das informações estatísticas nos países da CPLP, especialmente em um contexto onde o Índice de Desenvolvimento Humano de alguns desses países é baixo e grande parte da população vive em extrema pobreza. O estudo visa contribuir para um diagnóstico mais preciso dessas realidades, fundamentando ações de transformação com indicadores amplos e atualizados. Os objetivos incluem mapear a produção de informações estatísticas nos sites dos Institutos de Estatísticas da CPLP, identificar indicadores relevantes para a elaboração de políticas públicas e avaliar a utilização dessas informações na formulação de políticas locais. De acordo com Howlett et al. (2013) a informação estatística cumpre papel relevante em todas as fases de implementação de um programa público, da formulação à avaliação do mesmo. Ela fornece ferramentas cruciais para identificar problemas e propor soluções eficazes, sendo fundamental para o planejamento e a execução de programas governamentais que visam a redistribuição de recursos e o alcance de metas específicas em diversas áreas. Os dados estatísticos, especialmente provenientes dos Censos Demográficos, desempenham um papel central na formulação de políticas em todos os níveis governamentais, ao oferecer diagnósticos socioeconômicos abrangentes e indicadores-chave como renda, pobreza e educação (Jannuzzi, 2016; Jannuzzi, 2017). Essas informações não apenas destacam questões sociais relevantes, mas também

fornece uma base sólida para avaliações estruturadas e orientam a definição de metas e prioridades em programas futuros. Além disso, indicadores demográficos, como o crescimento populacional, são cruciais para dimensionar os públicos-alvo e direcionar recursos de forma eficiente (Tavares, 2007). O monitoramento contínuo de políticas públicas, de acordo com IBGE (2015), é fundamental para subsidiar estudos acadêmicos e garantir a eficácia das intervenções. A formulação das Políticas públicas baseadas em evidências pode-se considerar como a melhor maneira de tomar decisões plenamente compatíveis com um processo político democrático que se caracterize pela transparência e responsabilização. As informações estatísticas são importantes para a execução de qualquer política pública de acordo com a necessidade que um determinado território apresenta. A efetividade das políticas públicas depende de uma série de fatores e a informação estatística cumpre papel relevante em todas as fases de implementação de um programa público, da formulação à avaliação do mesmo (HOWLETT, 2013). Segundo os Institutos de Estatísticas da CPLP (2013), os países membros compartilham o Sistema Estatístico Nacional (SEN) para produzir e disseminar estatísticas oficiais. O SEN coordena atividades estatísticas, elabora contas nacionais e visa fornecer dados confiáveis para orientar políticas públicas e promover o desenvolvimento. A metodologia desta pesquisa se concentra na seleção criteriosa de métodos e técnicas para investigar a falta de atualização de dados estatísticos nos sites dos Institutos dos Países da Língua Portuguesa, visando sua influência na formulação e implementação de políticas públicas. Utilizando uma abordagem qualitativa, foram realizadas análises de conteúdo das informações disponíveis nos sites dos institutos de estatísticas dos países da CPLP, além de revisões de documentos e pesquisa bibliográfica. Os sites dos Institutos de Estatísticas dos Países da Língua Portuguesa foram escolhidos como unidades de estudo devido aos desafios enfrentados por esses países em relação à atualização e transparência de indicadores. A análise comparativa dos dados estatísticos nos países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) revela uma variedade de situações. Enquanto Angola continua a demonstrar uma significativa atualização de dados, Guiné-Bissau enfrenta desafios consideráveis, apesar da recente disponibilidade do site de estatísticas. Cabo Verde mantém seu destaque pela transparência e acessibilidade dos dados, enquanto São Tomé e Príncipe tem progredido na atualização de seus indicadores, embora ainda apresente algumas lacunas. Moçambique demonstra avanços na divulgação e atualização de indicadores. Os resultados desta análise reiteram a importância fundamental da transparência e acessibilidade dos dados estatísticos para a formulação e implementação eficaz de políticas públicas. A disparidade na disponibilidade e atualização dos indicadores entre os países da CPLP continua a impactar diretamente na capacidade de tomada de decisões políticas informadas e eficazes. Ainda que o site de estatísticas da Guiné-Bissau esteja agora disponível, persistem desafios significativos para manter os dados atualizados, representando um obstáculo para o desenvolvimento e formulação de políticas públicas eficientes nesse contexto. Conclui-se, portanto, que a constante atualização dos dados estatísticos permanece de suma importância para orientar a formulação de políticas públicas nos países da CPLP, especialmente aqueles mais vulneráveis socioeconomicamente. Ressalta-se a necessidade contínua de os institutos de estatísticas adotarem políticas padronizadas de atualização de indicadores, visando promover o desenvolvimento planejado e eficaz nos países estudados. Este estudo destaca ainda a importância contínua de pesquisas futuras nesta área, visando promover mudanças positivas na sociedade e nos países membros da CPLP, por meio de políticas públicas embasadas em dados atualizados e transparentes.

Referências:

- Howlett, M.; & Ramesh, M.; & Perl, A. (2013). *Política pública, seus ciclos e subsistemas*. Ed. Campus.
- Jannuzzi, P. M. (2016). *Monitoramento e avaliação de programas sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas*. Editora. Alínea
- Jannuzzi, P. M. (2017). A importância da informação estatística para as políticas sociais no Brasil: breve reflexão sobre a experiência do passado para considerar no presente. *Rev. bras. estud. popul.*, 35 (1): e0055, 1-10.
- Tavares, M. (2007). *Estatística Aplicada à Administração*. Departamento de Ciências da Administração.
- IBGE, Estatísticas do Brasil (2021). Disponível em: <> <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em fevereiro de 2021.
- ESTATÍSTICA,Cplp, 2013. Disponível em <>: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid= INE & xpgid= ine_publicacoes & PUBLICACOESpub_boui= 157850070 & PUBLICACOESmodo=2.

Sessão 06 – Temas emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

Título: Qualidade de vida no trabalho na perspectiva dos jornalistas: Estudo de caso da Empresa Pública de Comunicação Social

Autor(es): Claudia Rodrigues Vieira – Universidade Internacional IberoAmericana & Elisângela Dos Santos Faustino Röder – Universidade Internacional IberoAmericana

Resumo

Em Cabo Verde os profissionais que trabalham na área da comunicação social compõem um grupo cuja ocupação profissional é geradora de desgaste físico e psicológico, o que influencia no desempenho das suas funções. As condições de trabalho enfrentadas diariamente, nomeadamente, o elevado nível de exposição pública, a pressão, o stress e o ritmo frenético a que têm de acompanhar e produzir informações noticiosas, faz com que esses profissionais estejam sujeitos muitas vezes as condições de trabalho que repercutem na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos mesmos. Assim sendo, o presente trabalho visa identificar a percepção dos jornalistas sobre a QVT, tendo como objeto de estudo uma empresa pública de comunicação social.

A QVT tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores, de entre os quais destacam-se, Walton (1973); Hackman e Oldham (1980); Lippitt (1978); Huse e Cummings (1985); Westley (1979); Nadler e Lawler (1983); Werther e Davis (1983), entre outros, cujo contributos foram fundamentais e relevantes para o surgimento e desenvolvimento da QVT.

Metodologicamente, a pesquisa baseou-se na revisão da literatura, entrevistas, questionários e análise de conteúdo, sendo o questionário elaborado com base no modelo teórico de Richard Walton (1973). Atendendo ao exposto foram definidas duas hipóteses, nomeadamente:

Hipóteses 1: A Qualidade de Vida no Trabalho tem influência nos níveis de satisfação dos Jornalistas da “empresa de comunicação social”.

Hipóteses 2: Os jornalistas da “empresa de comunicação social” avaliam positivamente as condições de Qualidade de Vida no Trabalho existentes na empresa.

Nas suas propostas, Walton (1973), dá ênfase a aspetos ligados à satisfação do trabalhador em relação às condições do ambiente laboral e em relação ao próprio trabalho realizado e propõe algumas sugestões para obter níveis adequados de QVT numa organização, sendo elas: a formação das equipas de trabalho; promoção da participação ativa dos trabalhadores na tomada de decisões; reestruturação dos cargos e a reorganização dos postos de trabalho. O autor enaltece a QVT como a solução para tornar a organização mais humana e apresenta, ainda, um modelo de oito indicadores que influenciam a QVT, nomeadamente, compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida e relevância social.

Os resultados obtidos demonstram que no geral os jornalistas percebem de forma positiva a QVT, o que tem refletido de forma muito positiva nos níveis de satisfação desses profissionais na empresa. Ademais, foi possível concluir que a QVT resulta do equilíbrio entre aspectos materiais (extrínsecos) e aspectos imateriais (intrínsecos), sendo que a própria natureza da profissão jornalística por si só tem influência nos níveis de QVT desses profissionais.

Referências bibliográficas

- Alves, E. (2011). Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidade e limites das organizações. *Revista Eletrônica Fafit/facis*, 2 (1), 14-25.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management. A balanced approach*. MCGram-Hill Higher Education.
- Bowditch, L. & Buono, F. (1992). *Elementos do comportamento humano*. São Paulo: Pioneira.

- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dal Forno, C., & Finger, I. (2015). Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 7(2), 104-110.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2002). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São paulo: Pioneiro Thomson Learning.
- Évora, S. (2012). *Os media em Cabo Verde: percurso histórico e novas tendências*. In 71º Anuário Internacional de Comunicação Lusófona.
- Fernandes, E. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar* (5ª ed.). Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferreira, M. (2011). A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11 (1), 8-20.
- Fontes, M. (2017). *Uma identidade dos jornalistas cabo-verdianos*. [Tese de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal]. <http://hdl.handle.net/10400.21/8051>.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-70.
- Hackman, J., & Suttle, J. (1977). *Improving Life at Work*. Scott Foresman and Company.
- Heloani, J. (2003). *Mudanças no mundo do trabalho e impacto na qualidade de vida do jornalista*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Limongi-França, A. (2008). *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*, (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lippitt, G. (1978). Quality of work life: organization renewal in action. *Training and Development Journal*, 32 (1), 4-10.
- Locke, A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309-336.
- Longo, R., & Vergueiro, W. (2003). Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua implantação. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 1 (1), 39-59.
- Marasea, D., & Andrade, P. (2006). *Motivação e Qualidade de Vida: fatores que influenciam no desempenho dos funcionários*. In XIII SIMPEP. São Paulo.
- Minayo, M., Hartz, Z., & Buss, P. (2000). Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Ciência Saude Colet.*, 5 (1), 7-18.
- Oliveira, N. (1998). *A Imprensa Cabo-verdiana (1820-1975)*. Macau: Fundação Macau.
- Pedroso, B., & Pilatti, L. (2009). Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. *Conexões*, 7(3), 8-30.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ribeiro, C. (1994). *Sempre alerta: condições e contradições do trabalho jornalístico*. São Paulo: Editora Brasiliense e Olho D'água.
- Ribeiro, L., & Santana, L. (2015). Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica*, 2(2), 75-96.
- Traquina, N. (2000). *O que é Jornalismo*. Lisboa: Quimera Editores, Lda.
- Traquina, N. (2004). *Teorias do Jornalismo: porque as notícias são como são*. Florianópolis: Editora Insular.
- Vasconcelos, A. (2001). Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8 (1), 24-35.
- Vendrami, T. (2011). Em busca da qualidade de vida no trabalho: fatores que motivam e inibem. *Protestantismo em Revista*, 24, 92-98.
- Walton, R. (1973). Quality of work life: what is it? *Sloan Management Review*, 15 (1), 11-21.

Sessão 06 – Temas Emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

Título: O papel da justiça no desenvolvimento sustentável em São Tomé e Príncipe

Autor(es): Miguel de Oliveira Gomes – Universidade de São Tomé e Príncipe

Palavras-chave: Justiça, Reforma de Justiça, Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade

Resumo

Introdução

Com a Segunda República, de 1990 a nossos dias, alterou-se profundamente o contexto sociopolítico de São Tomé e Príncipe dando início à democracia. A Constituição de 1990 instituiu o regime democrático que se desenvolveu sustentado em políticas públicas que tinham como propósito mudar o país. Particularmente na justiça, as mudanças foram profundas, com a consagração constitucional dos princípios da independência e autonomia do poder judicial, da imparcialidade e da separação de poderes e da garantia dos direitos e das liberdades dos cidadãos perante o Estado. Como consequência, essa mudança teve uma grande influência do desempenho das funções judiciais, criando uma tensão institucional entre o sistema político e o sistema judicial, transformando os Tribunais numa instituição de relevância importância (Gomes, 2020).

Hoje percebe-se que os Tribunais não estavam capacitados para os repto subsequentes destas transformações, alimentando uma "crise da justiça" e, para lhe fazer face, nos últimos tempos, o assunto da necessidade de uma profunda reforma de justiça, que envolva as diferentes forças políticas e os agentes judiciais, tem estado no centro do debate, com a finalidade de combater os bloqueios do sistema judicial e conduzir à solução para os problemas da justiça, em especial para a chamada crise de credibilidade na justiça.

Referencial teórico

O desempenho do sector da justiça é fundamental para conseguir o desenvolvimento sustentável, o bem-estar do cidadão e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Em outras palavras é de capital conveniência reconhecer a importância destes três pilares para iniciar-se uma agenda no sentido de transformar o sector da justiça que é pilar fundamental de qualquer desenvolvimento. Para tal urge diagnosticar os problemas da justiça em São Tomé e Príncipe, segundo a perspectiva de Santos (2005). Refletir sobre a justiça e o desenvolvimento sustentável de São Tomé e Príncipe remete-nos para o problema do papel e da função preponderante que tem uma boa justiça no crescimento e na consolidação democrática de um País, mas também na atitude e comportamento dos cidadãos em relação à própria justiça são-tomense, pois, "a qualidade da justiça é um elemento da competitividade internacional de um país" (Odent e Didier Truchet, 2008, p. 23).

A justiça em São Tomé e Príncipe tem preocupado, não só os cidadãos nacionais, mas também à comunidade internacional. Conforme Barreiros (2015, p. 18) em São Tomé e Príncipe "apesar de alguns avanços já conquistados na consolidação de um integral acesso à justiça, instrumento essencial à

efetivação dos direitos componentes da cidadania plena, muitos empecilhos ainda existem à completa efetividade deste direito social básico”.

Para o Governo de São Tomé e Príncipe (2009, p. 3) “a crise do sistema da justiça, e o descrédito que lhe vem associado, afecta marcadamente os utilizadores do sistema, com destaque para os mais carentes e necessitados, na medida em que lhes nega o exercício e usufruto dos direitos e garantias constitucionalmente atribuídos”.

Além disso, segundo PNUD (2017, p. 3)

“o sector da justiça em São Tomé e Príncipe encontra-se em profunda crise, sendo manifesta a tendência para o seu agravamento e para o alastramento da crise a outros sectores do país. Por outro lado, a situação que se constata ao nível do sistema judiciário constitui um obstáculo à consolidação do Estado de Direito e ao progresso e desenvolvimento do país

Por isso, esta investigação mostra-se relevante por ajudar com a discussão acerca da função do sistema da justiça no desenvolvimento sustentável em São Tomé e Príncipe, visando investigar o papel da justiça no desenvolvimento sustentável de São Tomé e Príncipe e propor caminhos para uma justiça que contribua para este propósito.

Metodologia

A abordagem metodológica é qualitativa enfatizando um tipo de estudo teórico e predominando a pesquisa bibliográfica. A técnica é a da observação direta e a da análise do conteúdo.

Resultados

Várias são as fragilidades da justiça em São Tomé e Príncipe, tendo em conta as causas internas e externas. Entre algumas pode-se citar a não qualificação do pessoal, a politização do sistema judiciário, a morosidade processual, a falta de imparcialidade nas tomadas de decisões, etc. Essas fragilidades e as múltiplas crises em que se encontra a justiça são-tomense, têm várias consequências. Dentre elas, a falta de credibilidade e um grande efeito negativo no desenvolvimento sustentável do País.

Discussão

Em São Tomé e Príncipe a justiça encontra-se em profunda crise, sendo manifesta a tendência ao seu agravamento e alastramento a outros sectores do país. Isso é demonstrado por vários diagnósticos da justiça elaborados pelos diferentes Governos constitucionais. Para ultrapassar essas crises, foram efetivadas várias tentativas de Reformas de Justiça que não deu em nada. Atualmente está em curso um programa de reforma e modernização da justiça, tendo como objeto a informatização dos serviços de justiça, dos Tribunais e do Ministério Público; a capacitação dos quadros técnicos; a reabilitação e construção de algumas infraestruturas.

Conclusão

Existe uma estreita interação entre justiça e desenvolvimento sustentável, se a justiça for forte, célere, eficaz, imparcial, transparente e credível ela influenciará grandemente no desenvolvimento sustentável

de qualquer país. Um sistema de justiça que não funciona bem pode refletir negativamente no desenvolvimento sustentável de qualquer país. Um bom sistema de justiça eficiente e funcional, que assegura a correta aplicação das leis e a garantia dos direitos de propriedade, contribui para a formação de um ambiente seguro e estável, estimulando os agentes económicos a investirem com garantia. Para que a justiça seja um fator importante no desenvolvimento sustentável de São Tomé e Príncipe é fundamental apostar na sua modernização, tendo em conta é a efetivação de um sistema de justiça mais simples, digital, aberto e inovador que responda às necessidades dos tempos atuais. Enfim, é preciso atualizar os Tribunais, transformando-os num verdadeiro instrumento do desenvolvimento sustentável do País.

Referências bibliográficas

- Barreiros, J. C. da C. (2015). O Acesso à Justiça em São Tomé e Príncipe. In *Acesso à Justiça. Resolução alternativa de litígios*. Fórum Justiça e Cooperação.
- Gomes, M. d. (2020). *Contributo para a caracterização da cultura política em São Tomé e Príncipe 1990 – 2018. Caso do Distrito de Água Grande, Estudo exploratório. Tese de Doutoramento*. Lisboa: ISCSP.
- GSTP (2009). *Programa de Reforma no sector da Justiça*. São Tomé, 2009.
- GSTP (2014). *Programa do XVI Governo Constitucional*. São Tomé, 2014.
- Odent, B. & Truchet, D. (2008). *La justice administrative*. Presses Universitaires de France, Paris.
- PNUD (2017). *Fortalecendo a Integridade Judiciária por meio do Melhor Acesso à Justiça: Análise dos estudos nacionais sobre as capacidades das instituições judiciais para atender às necessidades / demandas de pessoas com deficiência, minorias e mulheres*. Em: <http://www.undp.org/content/dam/rbec/docs/Access%20to%20justice.pdf>;
- Santos, B. d. (2005). *A justiça em Portugal: Diagnóstico e terapêutica*. Lisboa: Manifesto.

Sessão 06 – Temas Emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

Título: Interação entre cultura e propósitos de avaliação do desempenho: Um estudo qualitativo na Administração Pública Moçambicana

Autor(es): Ivan do Carmo Lameque – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); Maria João Perdigão Velez – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE); Carlos Manuel Demony Almeida Botelho – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Avaliação do Desempenho, Cultura, Propósitos de Avaliação do Desempenho, Moçambique, África.

Resumo

Introdução

Os estudos têm vindo a revelar que, por mais que as políticas das organizações sejam desenhadas para ser operacionalizadas numa direção, mas, devido interferência da cultura nacional, as práticas nas organizações podem conduzir às políticas para uma direção diferente (Khilji, 2003). Além disso, os estudos sobre cultura e as práticas de gestão sugerem que já atingiu alguma maturidade (em termos de conhecimentos produzidos) nos países desenvolvidos. Por isso, alguns autores entendem que há necessidade de se alargar o conhecimento sobre os efeitos da cultura nas práticas de gestão em outros contextos (Mangi et al., 2012). Isso porque, as descobertas até então trazidas pelos estudos em países desenvolvidos são restritas no que diz respeito à aplicabilidade, à representatividade e às contribuições para o debate sobre a interação entre cultura e práticas de gestão (Jwijati et al, 2022). É neste sentido que o nosso estudo procura desenvolver uma explicação contextualizada sobre a interação entre cultura e os propósitos de avaliação do desempenho (PAD) na administração pública (AP) moçambicana. Assim, a escolha dos propósitos como o para a pesquisa prende-se, essencialmente, por duas constatações. Primeiro, pelo facto de as recentes pesquisas sugerirem que os PAD têm recebido pouca atenção por parte dos pesquisadores (Justin & Joy, 2022). Segundo, pelo facto de pesquisas anteriores apontarem que predomina uma fraca perceção dos funcionários sobre os PAD no contexto da AP africana (Ohemeng et al., 2015). Adicionalmente, a razão da escolha do contexto moçambicano para conduzir o estudo está relacionada com o fato de a gestão de recursos humanos em Moçambique continuar a ser, relativamente, pouco pesquisada (Phiri & João, 2015). Por seu turno, sendo pesquisada num prisma de “fora para dentro”. Ou seja, a maior parte das pesquisas foi conduzida por investigadores estrangeiros (ex: Dibben et al., 2017). Assim, elaboramos as seguintes questões de investigação: como as dimensões da cultura interferem nas práticas dos PAD na AP moçambicana? Quais são os elementos da cultura que moldam as decisões sobre os PAD?

Referencial teórico

Há poucos estudos que procuraram explorar como as variáveis contextuais, no caso, as dimensões culturais podem afetar os PAD. Como afirmaram Ferris e Treadway (2008, p. 145) “os pesquisadores organizacionais praticamente se esqueceram do contexto cultural dos sistemas de avaliação de desempenho”. No entanto, o estado da literatura sobre a interação entre a cultura e propósitos de

avaliação do desempenho aponta para três realidades. Primeiro, a cultura nacional influencia o propósito de avaliação do desempenho (Morley et al., 2021). Por exemplo, Murphy et al. (2018) asseveram que uma empresa que opera num contexto cuja cultura valoriza fortemente a excelência individual, é provável que a AD seja usada para valorização individual do funcionário, através de programa de treinamento e desenvolvimento de competências; por outro lado, onde as empresas valorizam aspetos administrativos como a antiguidade e idade dos trabalhadores, os propósitos de avaliação do desempenho são mais de carácter administrativo. Segundo, os sistemas de avaliação do desempenho são razoavelmente objetivos, focados e voltados para a realização de propósitos específicos apenas nos Estados Unidos e em alguns países da Europa Ocidental (Ferris & Treadway, 2008). Terceiro, é na América do Norte, na América Latina e nas diferentes regiões de Ásia que a literatura mais contribuiu em conhecimento sobre quais os propósitos da avaliação do desempenho que normalmente as empresas implementam para as suas organizações (Chiang & Birtch, 2010; Morley et al. 2021). Apesar disso, recentemente temos encontrados alguns esforços de se investigar nesta linha em outros contextos. Por exemplo, Abane e Phinaitrup (2020) que investigaram em Gana, e Yahiaoui et al. (2021) que investigaram na Tunísia. As principais conclusões dos estudos citados anteriormente nos sugerem que os modelos ocidentais de AD enraizados na racionalidade e na objetividade entram em conflito com aspectos culturais dos países anteriormente citados (Abane & Phinaitrup, 2020). Ou seja, os PAD influenciam os avaliadores a não efetuarem as avaliações do desempenho de forma profissional, mas sim de forma “irracional e emocional”, movida por sentimentos e relações interpessoais (Yahiaoui et al, 2021).

Metodologia

Neste artigo foi aplicado o método da Grounded Theory, recorrendo a uma abordagem de investigação qualitativa através de entrevistas semiestruturadas conduzidas a 20 gestores de recursos humanos de diferentes instituições públicas moçambicanas.

Resultados: Baseando-se na literatura existente, os resultados nos conduziram a duas dimensões culturais que moldam as decisões sobre os PAD na AP moçambicana: atitude humana, refere-se ao lado humano que, em detrimento do profissional, está sempre subjacente na atitude que os gestores tomam quando atribuem classificações do desempenho com vista a tomada de decisões (Phiri & João, 2015, Yahiaoui et al, 2021); e exercício de liderança, diz respeito ao entendimento que os gestores têm do exercício de dirigir, ou seja, pelo fato de estar à frente da AD, isso deve ser capaz de trazer, por um lado, benefícios ao exercício de liderança - que podem ser manifestados pela lealdade e respeito ao líder (Eyong, 2019) -, e, por outro lado, pela afirmação da liderança - que é expressa pela limitação deliberada de participação de funcionários na tomada de determinadas decisões (Bukusi et al., 2023).

Conclusões

O nosso estudo permitiu-nos concluir que as dimensões culturais interferem e moldam o pensamento dos avaliadores, pois é dentro dos padrões culturais que os gestores orientam as suas classificações do desempenho para tomada de decisões de gestão. Portanto, essas conclusões destacam a relevância dos valores, dos princípios e das normas culturais nas práticas de gestão. Assim, o nosso estudo traz determinadas contribuições. Do ponto de vista teórico, a nossa contribuição está no contexto, ou seja, como e por que o contexto é importante para entender diferenças culturais nas práticas de AD. E do

ponto de vista prático, embora os nossos resultados espelhem a realidade da AP, no entanto, os mesmos resultados podem ser úteis para o setor privado; sobretudo para as multinacionais que estão sendo atraídas pela exploração de gás natural em Moçambique, essas podem recorrer aos nossos resultados para desenhar práticas de gestão de desempenho mais alinhadas com os valores culturais dos empregados moçambicanos.

Referências bibliográficas

- Abane, J. A., & Phinaitrup, B. A. (2020). The Determinants of Performance Management Outcomes in Public Organizations in Sub-Saharan Africa: The Role of National Culture and Organizational Subcultures. *Public Organization Review*, 20(3), 511–527.
- Bukusi, A. D. M., Korir, A. J., & Musya, J. K. (2023). How Indigenous Leadership Research in Africa Can Inspire National Prosperity. *Open Journal of Social Sciences*, 11(07), 134–155.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2010). Appraising performance across borders: An empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multi-country context. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1365–1393.
- Dibben, P., Brewster, C., Brookes, M., Cunha, R., Webster, E., & Wood, G. (2017). Institutional legacies and HRM: similarities and differences in HRM practices in Portugal and Mozambique. *International Journal of Human Resource Management*, 28(18), 2519–2537
- Eyong, J. E. (2019). Leadership for high performance in local councils in Cameroon and Nigeria: Examining deviant and concordant practices to the philosophy of Ubuntu. *Africa Journal of Management*, 5(2), 138–161.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2008). Culture diversity and performance appraisal systems. *The influence of culture on human resource management processes and practices*, 135–155.
- Justin M.A., E. & Joy, M.M. (2022), "Managing the most important asset: a twenty year review on the performance management literature". *Journal of Management History*, 28(3), 428–451.
- Jwijati, I., Bititci, U. S., Caldwell, N., Garengo, P., Dan, W., (2022). Impact of national culture on performance measurement systems in manufacturing firms. *Production Planning & Control*, 0(0), 1–16.
- Khilji, S. E. (2003). To adapt or not to adapt? Exploring the role of national culture in HRM. *The International Journal of Cross-Cultural Management*, 3(2), 121–44.
- Mangi, R. A., Jhatial, A. A., Shah, S. A. A., & Ghumro, I. A. (2012). Human resource management practices in private sector organisations in Pakistan: study of cultural influences. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(7), 20–30.
- Morley, M. J., Murphy, K. R., Heraty, N., McCarthy, J., & Cleveland, J. N. (2021). Home and host distal context and performance appraisal in multinational enterprises: A 22 country study. *Human Resource Management*, (60)5, 715–736.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. E. (2018). Performance appraisal and management: Why does it fail and how can it be fixed? Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ohemeng, F. L. K., Zakari, H. B., & Adusah-Karikari, A. (2015). Performance Appraisal and Its Use for Individual and Organisational Improvement in the Civil Service of Ghana: The Case of Much Ado about Nothing? *Public Administration and Development*, 35(3), 179–191.
- Phiri, M. A., & João, S. (2015). Critical success factors affecting individual performance of employees at a sugar plantation in Mozambique. *Journal of Social Sciences*, 45(1), 74–83.
- Yahiaoui, D., Nakhle, S. F., & Farndale, E. (2021). Culture and performance appraisal in multinational enterprises: Implementing French headquarters' practices in Middle East and North Africa subsidiaries. *Human Resource Management*, 60(5), 771–785.

Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Análise da relação entre desempenho e comprometimento em profissionais de saúde: Revisão sistemática

Autor(es): Carla Pimenta – Unidade Local de Saúde de São José, Lisboa, Portugal

Palavras-chave: Desempenho; Comprometimento; Profissionais de saúde

Resumo

Introdução

O desempenho e o comprometimento dos profissionais de saúde são fatores que influenciam a qualidade da prestação de cuidados de saúde (Baird et al., 2019).

Compreender a relação entre desempenho e comprometimento, nos profissionais de saúde, é crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos na Administração Pública (AP), já que profissionais comprometidos e com um bom desempenho têm maior probabilidade de fornecer cuidados baseados em evidências e centrados no paciente, promovendo melhores resultados em saúde, com redução de erros e maior satisfação do paciente (Engle et al., 2021).

Este estudo tem como objetivo explorar a extensão e a natureza da relação entre desempenho e comprometimento nos profissionais de saúde.

Referencial Teórico

A melhoria da produtividade é uma preocupação central nas organizações atuais (Pradhan & Jena, 2017), especialmente na AP, onde a prestação de serviços ocorre em ambientes dinâmicos e incertos, tornando crucial a medição de resultados (Das, 2022).

Um modelo abrangente do desempenho no trabalho, proposto por Koopmans et al. (2014), inclui três dimensões: desempenho contextual, desempenho na tarefa e comportamento contraproducente no trabalho.

O comprometimento com as profissões e as organizações continua a ser crucial para a compreensão do comportamento organizacional (Becker et al., 2018).

O comprometimento organizacional, segundo a definição de Meyer et al. (1993), refere-se a um estado psicológico que caracteriza a relação do profissional com a organização e influencia a decisão de permanecer ou sair dela. Este conceito é composto por três dimensões distintas: comprometimento afetivo, calculativo e normativo (Allen & Meyer, 1996).

Metodologia

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura, de acordo com o protocolo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis (PRISMA). A pesquisa bibliográfica utilizou as palavras chaves: “*Performance*”, “*Commitment*” e “*Health professionals*”, considerando a combinação dos termos com o operador booleano “AND”, nas bases de dados eletrónicas - PubMed, Web of Science e Scopus. O protocolo de estudo foi registado e publicado na plataforma INPLASY. Foram definidos de forma clara os critérios de inclusão e exclusão para garantir a seleção de estudos relevantes e permitir

o rigor no processo de revisão sistemática. Esses critérios foram aplicados consistentemente durante a triagem e seleção de estudos para manter a integridade e validade da revisão. Identificaram-se 847 artigos, dos quais apenas 14 foram incluídos para análise.

Resultados

Os 14 artigos analisados envolveram 49 autores. O tema em análise é relativamente recente, os artigos encontrados foram publicados entre 2008 e 2023. A distribuição dos artigos, considerando os contextos das pesquisas, apresenta uma ampla dispersão geográfica. Alguns estudos apontam para correlações positivas diretas entre o desempenho e o comprometimento dos profissionais de saúde, enquanto outros evidenciam relações de influência mútua ou identificam o comprometimento como mediador em várias relações. Além disso, fatores como satisfação no trabalho, burnout, liderança e motivação também impactam a relação estudada.

Discussão e Conclusões

A relação entre desempenho e comprometimento nos profissionais de saúde é complexa e suscetível a diferentes influências. Os resultados destacam a atualidade e universalidade do tema devido à profunda interação entre os constructos estudados.

Os estudos nesta área são oportunos visto que o desempenho é um aspecto fundamental da prestação de cuidados de saúde e o comprometimento está associado ao aumento da satisfação, diminuição da rotatividade, com retenção de profissionais focados no trabalho.

É assim, pertinente a continuação de investigações empíricas para aprofundar o conhecimento desta temática, especialmente no contexto da AP onde as organizações de saúde enfrentam o desafio contínuo de proporcionar uma assistência de elevada qualidade aos pacientes, ao mesmo tempo que tentam gerir de forma eficiente recursos limitados.

Referências bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-76. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>.
- Baird, K. M., Tung, A., & Yu, Y. (2019). Employee organizational commitment and hospital performance. *Health care management review*, 44(3), 206-215. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000181>.
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J. (2018). Dual Commitments to Organizations and Professions: Different Motivational Pathways to Productivity. *Journal of Management*, 44(3), 1202-1225. <https://doi.org/10.1177/0149206315602532>.
- Das, R. (2022). Does public service motivation predict performance in public sector organizations? A longitudinal science mapping study. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00273-w>.

- Engle, R. L., Mohr, D. C., Holmes, S. K., Seibert, M. N., Afable, M., Leyson, J., & Meterko, M. (2021). Evidence-based practice and patient-centered care: Doing both well. *Health care management review, 46*(3), 174–184. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000254>.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000000113>.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research, 5*(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>.

Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Diversidade de Gênero e Raça nos Cargos de Direção e Chefia da Administração Pública do Distrito Federal

Autor(es): **Bárbara Bianca Romão da Silva** – Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC); **Clayton Clay Furtado** – Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC); **Janaína Araújo de Barcellos** – Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC); **Samuel Jordão de Lima** – Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC); **Tânia Pereira Alves Monteiro** – Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC); **Lana Montezano** – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Palavras-chave: diversidade, inclusão, gênero, raça, cargos de gestão, Administração Pública.

Resumo

Introdução

A acanhada representatividade da mulher em altos cargos mostra como a luta por igualdade está apenas no começo, agravada quando se inclui a perspectiva de raça, o que aponta como um desafio ao ODS 5 da Agenda 2030 da ONU, que trata sobre o alcance da igualdade de gênero. Na Administração Pública, no âmbito do Governo do Distrito Federal, as mulheres ocupam 64% de vagas efetivas. No entanto, dados levantados em setembro de 2023 na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC) demonstraram que somente 39,89% atuam em cargos de liderança. Deste total de mulheres em cargos de gestão, apenas 11,37% são pardas e 2,34% são pretas. Com isso, tem-se como objetivo propor ações de implementação de estratégias de Diversidade, Inclusão e Equidade (DIE) de gênero e raça na SEEC, a partir de um diagnóstico da percepção de gestoras mulheres acerca da ocorrência de desigualdades e de ações utilizadas para enfrentá-las, no intuito de contribuir para o desenvolvimento sustentável das organizações públicas.

Referencial Teórico

A justificativa para que as organizações públicas implementem políticas de DIE, reside no fato de que enquanto executoras das diretrizes governamentais, precisam espelhar os interesses da sociedade que representam. E para alcançarem esse propósito, é crucial que as entidades se aproximem da composição demográfica da sociedade, incluindo nos seus mais altos escalões hierárquicos, com poder de decisão e alocação de recursos, representantes de diversos grupos sociais, como mulheres e pessoas negras (Timóteo, 2022). Em função dos indicadores de gênero alinhados ao ODS 5 propostos pela ONU, atuais pesquisas em administração estão direcionando seus estudos ao indicador “proporção de mulheres em cargos gerenciais” e o relacionando com variáveis de desempenho, sustentabilidade, responsabilidade social, dentre outras (Nascimento, Oliveira & Júnior, 2022).

Metodologia

A pesquisa é descritiva, com recorte transversal e abordagem quantitativa e qualitativa. Aplicou-se um questionário eletrônico com mulheres em cargos de gestão na Secretaria pesquisada, entre outubro e novembro de 2023, contendo 17 perguntas, sendo 10 questões fechadas com base em Alves (2023), e

seis de perfil do respondente e uma questão aberta acerca da visão geral sobre a temática da pesquisa. A partir da amostragem não probabilística por conveniência, obteve-se uma amostra de 55 participantes voluntárias, com 90% de nível de confiança e 9,6% de margem de erro. O perfil é caracterizado como 94,5% são servidoras de cargos efetivos e 89% possuem pós-graduação. Quanto à raça/cor, 61,8% declararam-se como brancas, 30,9% como pardas, 5,5% como pretas, e 1,8% preferiram não informar. Os dados foram analisados com estatística descritiva e análise de conteúdo.

Resultados e Discussão

Os principais resultados do diagnóstico foram: 71% das participantes percebem-se por ser mulher e 18% pela sua profissão como sua identidade central; 58% já sentiu discriminação pelo gênero ou pelo gênero e raça e 42% nunca sentiu qualquer discriminação no trabalho. A maioria (60%) percebe que os órgãos no setor público tratam o tema sobre defender a igualdade de gênero com menor importância. Das que sentiram discriminação, 53% não conseguiram reagir diante da situação e apenas 16% reagiram se defendendo; 34% indicaram ser mais atentas a questões de gênero nas políticas e gestão pública, e 31% indicaram que ser mulher proporciona qualidades e pontos de vistas que favorecem na gestão. Do total de participantes, as atitudes de pró-igualdade de gênero tomadas na gestão das equipes foram: recomendação de mulheres para palestras, projetos e grupo de trabalho (52,7%); incentivo a mulheres para se capacitarem (47,3%); busca ativa de mulheres para participar de processo seletivo para algum cargo/função (29%). Houve grau de concordância das participantes quanto ao fato de que as mulheres são motivadas a ocupar espaços de poder quando uma mulher assume cargo de liderança (63,6%), ter mais mulheres em cargos comissionados é importante para gestão e produção de políticas públicas com perspectiva de gênero (80%), além de que a desigualdade de gênero é um problema estrutural no Brasil e deve ser considerado nas políticas públicas (87,2%). Por fim, da pergunta aberta sobre a percepção geral de desigualdade no setor público, pode-se perceber relatos categorizados em temas sobre: a diversidade não é relevante; há diversidade, com detalhamento para existência de tratamento de gênero, mas não de raça, ou sua ocorrência apenas em cargos mais baixos, além de maior dificuldade para uma mulher ocupar um cargo de gestão. Também houve relatos sobre o fato de não perceberem práticas de diversidade, e que as organizações não querem tratar disto.

Conclusões

A busca pela diversidade deve ir além de políticas de inclusão por obrigação legal. Dessa forma, recomenda-se abordar a desigualdade de gênero e raça na Administração Pública do DF por meio de programas estratégicos de conscientização. É indicada a implementação de quotas para promover a participação de mulheres e outros grupos minoritários em cargos de liderança, porém alinhada à oferta de preparação específica e com o comprometimento do alto escalão aos objetivos institucionais. É aconselhável ainda a integração de políticas de DIE em todos os níveis organizacionais, incluindo recrutamento, promoção e o desenvolvimento profissional das servidoras. Sugere-se também a criação de canais de escuta para um ambiente inclusivo, assim como o monitoramento e a avaliação contínua para acompanhar o progresso e a eficácia das políticas implementadas. A gestão da diversidade deve envolver parcerias externas e o uso de métricas de desempenho. Além disso, a transparência na divulgação de dados contribui para um comprometimento responsável. Por fim, recomenda-se incorporar esses princípios como elementos fundamentais da cultura corporativa para

o alcance da sustentabilidade social e para a construção de uma sociedade mais justa. O estudo evidencia a relevância de discutir diversidade e inclusão de gênero e raça nas organizações públicas, inclusive como forma de contribuir com o alcance do ODS 5 e como prática de sustentabilidade social das perspectivas de ESG. A pesquisa também pode ser útil para outras instituições refletirem sobre a temática e avaliarem a possibilidade de adoção das recomendações em seus contextos.

Referências bibliográficas

- Alves, I.C.S. (2023). *Burocracia Representativa de Gênero no Governo Federal do Brasil*. Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismos. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal da Bahia, Salvador. *Repositorio.ufba.br*. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/37815>
- Nascimento, I.C.S., Oliveira, M.C., & Júnior, M.S.R. (2022). Diversidade nas organizações: Contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1033–1058. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1390>.
- Timóteo, M.O. (2022). Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da Administração Pública Federal: avanços e desafios. *Revista TCU*, 1(150), 2594–6501. <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1841>.

Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Impactos das políticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional: Um estudo com servidores de um Instituto Federal Brasileiro

Autor(es): Daniel dos Reis Pedrosa – Centro Universitário Unihorizontes e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Marina de Almeida Cruz – Centro Universitário Unihorizontes, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Kely César Martins Paiva – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Palavras-chave: comprometimento organizacional, políticas de gestão de pessoas, envolvimento, serviço público brasileiro.

Resumo

Introdução

Os crescentes avanços tecnológicos e as mudanças comportamentais em curso, acentuadas pela Pandemia Covid-19 e seus desdobramentos, têm demandado outras formas de gestão nas organizações produtivas, em especial no serviço público brasileiro, marcado por desafios técnicos e políticos nas suas diversas esferas. Tal cenário implica impactos nos níveis de comprometimento individual para com a instituição e, por conseguinte, o desempenho e alcance dos objetivos organizacionais (Carmo et al., 2018), afinal, "tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas" (Bergue, 2019, p.13). Diante disso, o objetivo do estudo realizado circunscreve-se a identificar e analisar os efeitos das políticas de gestão de pessoas em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia brasileiro sobre o comprometimento organizacional de seus servidores.

Referencial Teórico

A gestão de pessoas nas organizações contemporâneas visa um sistema integrado de políticas e práticas, coordenando pessoas, processos e subprocessos, e ações (Demo et al., 2012), e abarcando três faces, a saber: as dimensões comportamentais, as relações de trabalho e as técnicas de gestão de recursos humanos que os operacionalizam (Paiva, 2019). Dentre estas últimas, destacam-se as que se pautam em políticas e práticas de Gestão de Pessoas inseridas no campo das High-Performance Work Systems (HPWS), focadas em alavancar as habilidades, o envolvimento e o comprometimento dos profissionais (Dorta-Afonso et al., 2021). Conceitualmente, entende-se comprometimento como um "estado psicológico, uma força que liga o indivíduo a um curso de ação" (Bastos et al., 2013, p. 286), mais especificamente um "estado psicológico positivo que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que causa impacto em seu desempenho" (Bastos & Aguiar, 2015, p. 79). Empiricamente, pesquisas têm tratado o comprometimento dos trabalhadores no contexto público (Bastos et al., 1997; Bastos & Costa, 1998; Campos et al., 2009), porém as que apontam possíveis influências das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento (Demo et al., 2019; Makapela & Mtshelwane; 2021; Vital et al., 2020;) são mais raras no referido contexto, justificando a pesquisa realizada, tanto teórica quanto pragmaticamente. Para operacionalizá-la, adotou-se os modelos e as escalas desenvolvidas por Demo et al. (2012) no que tange às políticas de gestão de pessoas e a de Bastos e Aguiar (2015) referente ao comprometimento afetivo.

Metodologia

A pesquisa de campo, descritiva e exploratória, de abordagem quantitativa, teve como método de coleta de dados um questionário eletrônico. O convite para respondê-lo foi repassado a todos servidores efetivos, docentes e técnicos administrativos, de um instituto federal de educação, ciência e tecnologia brasileiro e alcançou uma amostra de 323 respondentes (17,46% da população informada), cujas identidades foram preservadas e seu sigilo assegurado. Os dados foram tratados estatisticamente por meio de análise fatorial exploratória e de modelagem de equações estruturais, utilizando-se, respectivamente, os softwares SPSS (versão 22.0) e Smart PLS (versão 4.0). Destaca-se que o projeto desta pesquisa foi aprovado por comitê de ética, seguindo os trâmites nacionais de submissão à Plataforma Brasil (protocolo CAAE 63843222.5.0000.5105).

Resultados

Inicialmente, a política de Recrutamento e Seleção foi considerada constructo exógeno do processo de gestão de pessoas; a partir dos testes aplicados, pode-se observar sua influência direta na política de Envolvimento e no Comprometimento dos servidores. Os resultados obtidos, a partir uma escala tipo Likert de 7 pontos, informam uma maioria de respondentes com elevados níveis de concordância com as políticas de Recrutamento e Seleção (5,42), porém medianos quanto ao Envolvimento (4,38) e baixo quanto ao Comprometimento (4,96). Eles também apontam para a influência da política de Recrutamento e Seleção sobre a política de Avaliação e Desempenho em 42%, que por sua vez tem influência em 38% de Envolvimento. Além disso, a política de Recrutamento e Seleção influencia em 30% a política de Remuneração e Recompensa e esta, por sua vez, influencia em 16% o Envolvimento e em 64% o Comprometimento.

Discussão

Os resultados da pesquisa podem (e devem) ser analisados à luz de características do serviço público brasileiro que detêm traços muito peculiares, historicamente construídos e instituídos, como o fato de o Recrutamento e a Seleção serem realizados por meio de concursos públicos, com crescente concorrência em função da economia fragilizada e da retração do mercado de trabalho do setor privado. Outro fato que merece destaque é que, vencido o período probatório do servidor, este alcança estabilidade na instituição, o que certamente gera desdobramentos nos níveis pessoais de comprometimento, ou seja, no seu vínculo emocional com a organização e com seu trabalho. Note-se que a remuneração no serviço público federal brasileiro, no campo da educação, não é reajustado há mais de 10 anos, o que denota uma política de Remuneração e Recompensa delicada do ponto de vista motivacional, ou seja, do Envolvimento, no âmbito desse serviço público brasileiro. Por fim, no campo metodológico, há que se sublinhar que os resultados dessa investigação foram obtidos por meio de escalas já validadas em contexto distinto do setor público, concretizando um avanço em termos de sua aplicação e com a proposição de um modelo integrado, trazendo à baila relações de causalidade entre fenômenos da gestão de pessoas e do comprometimento organizacional.

Conclusões

Assim, as políticas e as práticas de gestão de pessoas de um instituto federal brasileiro influenciam o comprometimento dos servidores públicos efetivos abordados, desvelando a importância dos

processos e de sua coordenação para as estratégias organizacionais, rumo aos resultados almejados, corroborando as conclusões apresentadas por Scheible e Bastos (2013). A característica mediadora do Envolvimento revelou interfaces com outros aspectos, como: a conduta ética, o estímulo à participação nas decisões, o estímulo ao respeito entre os pares e atendimento de qualidade ao prestar um serviço, e, ainda, as trocas de informações e decisões entre chefias e equipe, corroborando os argumentos de Demo et al. (2012) e Uysal (2012). Pragmaticamente, os resultados aqui apresentados trazem subsídios para a tomada de decisão dos gestores da instituição, no que tange a: movimentação interna, aspectos de carreira e de formação e desenvolvimento de competências, além de potencializarem a validação das políticas de gestão de pessoas já praticadas na instituição.

Referências bibliográficas

- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. 1.ed. Brasília: ENAP. E-book. Recuperado de <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C., & Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas. In: Borges, L. O.; Mourão, L. (Eds.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia* (cap. 10, pp. 279-310). Artmed.
- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). Comprometimento Organizacional. In: Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. L. A. (Orgs.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da Psicologia* (cap. 5, pp. 78-91). Artmed.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97-120. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000200006>
- Bastos, A. V. B., & Costa, P. R. (1998). Os vínculos do trabalhador com a organização e o Sindicato: padrões de comprometimento e valores relativos ao trabalho. *Organização e Sociedade*, 5(13), 87-105. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1984-92301998000300004>
- Campos, J. G. F., Leite, N. R. P., Tavares, B. P., & Prestes, J. (2009). Componente do comprometimento organizacional no setor público. *Revista Pretexto*, 10(2), 9-26. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3822/componente-do-comprometimento-organizacional-no--->
- Carmo, L. J. O., Assis, L. B. de, Martins, M. G., Saldanha, C. C. T., & Gomes, P. A. (2018). Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69(2), 164-192. Recuperado de <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K.. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006>

- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T.. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 21(1), 70–85. Recuperado de <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F.J., & Romero-Domínguez, L.. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13(6). Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Makapela, L., & Mtshelwane, N. D. P. (2021). Exploring the use and influence of human resource policies within South African municipalities. *SA Journal of Human Resource Management*. 19. Recuperado de <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1534>
- Paiva, K. C. M. (2019). *Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões*. InterSaberes.
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *Brazilian Administration Review*, 10(1), 57-76. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000011>
- Uysal, G. (2012). For the development of effective HRM systems: inter-relationships between HRM practices using correlation analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 1-12. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2595609
- Vital, M. S., Paiva, K. C. M., Pereira, J. R. (2020). Modelo integrado de qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: no final, o que vale são as regras. *Gestão & Planejamento*, 21, 456-476. Recuperado de <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6288>

Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Modelo de Avaliação de Desempenho para Assembleias Legislativas: Um estudo de caso da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, Brasil

Autor(es): **André Bonini** – Universidade de São Paulo (USP), Brasil; **Marcelo Albuquerque** – Universidade de São Paulo (USP), Brasil; **Lucas Israel Oliveira Testi** – Universidade de São Paulo (USP), Brasil; **Fernando Vasconcelos** – Universidade de São Paulo (USP), Brasil; **Hamilton Luiz Corrêa** – Universidade de São Paulo (USP), Brasil

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Gestão Pública; Performance Organizacional.

Resumo

Introdução

O presente estudo tem como objetivo principal propor indicadores de desempenho que sejam adequados à medição das atividades típicas do poder legislativo e, como objetivo secundário, analisar alguns dos principais modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) existentes, para então propor um modelo que seja adequado para aplicação junto as Assembleias Legislativas de modo à contribuir com a melhoria da eficiência e eficácia de suas atividades administrativa, legislativa e fiscalizatória.

O fato de que a construção de um modelo adequado de avaliação de desempenho que possa ser aplicado a um órgão público como a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo – Brasil (ALESP), constitui um trabalho de relevância para toda sociedade como um todo e traduz a sua importância, tanto no sentido de proporcionar o aperfeiçoamento da gestão pública, quanto pela possibilidade de criar metodologias que possibilitem o monitoramento e antecipação de seus resultados.

Referencial teórico

Pode-se dizer que os modelos de avaliação de performance mais conhecidos e utilizados pelas organizações atualmente são os modelos: MADE-O (Corrêa, 1986), Balanced Scorecard (Kaplan; Norton, 1997), Skandia Navigator (Edvinsson, 1997), Triple Bottom Line (The Sigma Project, 2003) e o Modelo de Excelência de Gestão MEG-PNQ (FNQ, 2001). Sendo as principais características de cada um as indicadas abaixo:

a) MADE-O: Corrêa (1986) propôs um modelo de avaliação de desempenho organizacional denominado de MADE-O, segundo o qual uma organização vem a ser um conjunto de pessoas, recursos humanos, financeiros e materiais, que juntos procuram gerar resultados que podem ser produtos ou serviços, visando a consecução de objetivos individuais e/ou organizacionais. O modelo é composto por dez módulos de avaliação de desempenho aplicáveis a qualquer tipo de organização;

b) Balanced Scorecard: Kaplan e Norton (1997) descreveram o modelo como, um conjunto de medidas que apresentam uma visão ágil e abrangente das atividades de um negócio, integrando indicadores financeiros e indicadores de satisfação dos clientes, que se referem a resultados de atividades já realizadas; com indicadores relacionados a processos internos e de

melhoria e inovação, que representam os impulsionadores do desempenho financeiro futuro da organização.

c) Skandia Navigator: Edvinsson (1997) assevera que o Skandia procurou focar no capital intelectual em função da necessidade de desenvolver uma nova abordagem, que considerasse os serviços de conhecimento intensivo.

d) Triple Bottom Line: A organização The Sigma Project (2003) apresentou esse modelo de avaliação partindo de três aspectos principais, denominados de capitais ou botton lines:

e) MEG-PNQ: A Fundação Nacional da Qualidade (2001) lançou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) com missão de disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações.

Metodologia

Quanto ao tipo de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso único, que segundo Baxter (2008), trata-se de uma abordagem de pesquisa que auxilia a exploração de um fenômeno dentro do seu contexto usando diversas fontes de dados. Além do que, o estudo de caso tem sido um dos modelos de pesquisa aplicados às Ciências Sociais (Lima et al., 2012).

Com relação ao método, o estudo terá caráter exploratório, que é o enfoque recomendado para estudos em que se está lidando com problemas pouco conhecidos (Godoy, 1995), e descritivo dado o objetivo de descrever as principais características de um fenômeno (Gil, 2002).

O período a ser considerado na pesquisa foi entre os anos de 2012 e 2019, o que correspondeu a parte das legislaturas da ALESP entre 2011 a 2014 e entre 2015 e 2018.

Em função da pandemia do Covid-19 e do isolamento social estabelecido pelas autoridades de saúde, não foi possível agendar as entrevistas pessoais ou por teleconferência com os potenciais entrevistados. Dessa forma, de modo a buscar uma alternativa que viabilizasse manter essa possibilidade de coleta de dados, optou-se por preparar um questionário estruturado, com questões abertas e de respostas discursivas, para disponibilização aos entrevistados.

De modo a garantir o anonimato dos respondentes, a disponibilização das entrevistas foi realizada por meio da plataforma Google Form. A pesquisa foi precedida de um "Termo de participação e anuência" com orientações claras sobre o preenchimento do questionário. Sendo que, foram entrevistados 10 profissionais atuantes na Assembleia Legislativa de São Paulo.

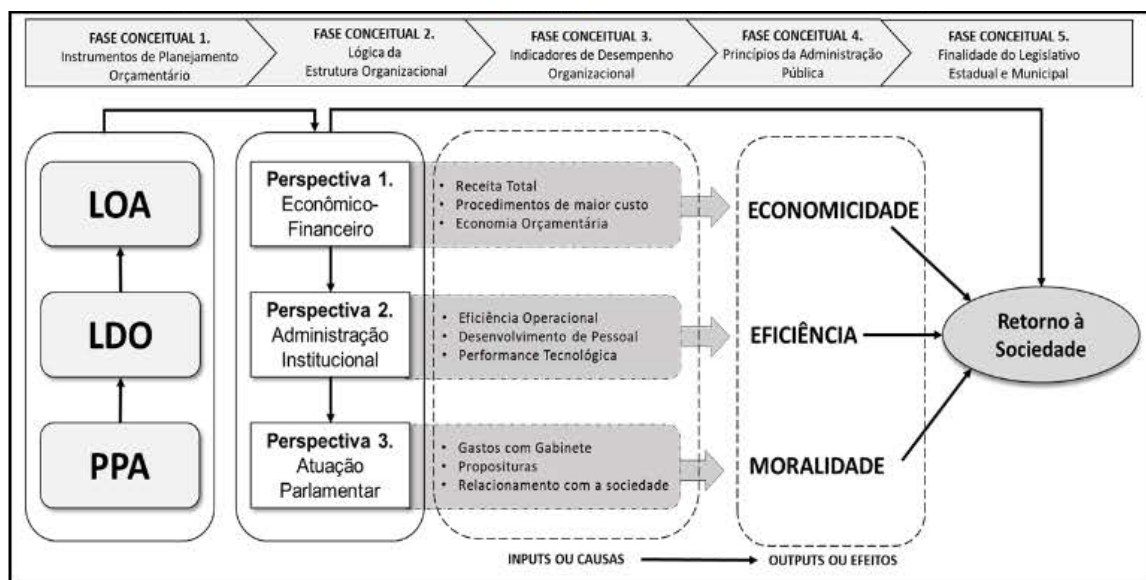
Para a análise dos dados coletados por meio dos questionários, foi empregado o método de análise de conteúdo de Bardin (2010) e para categorização e estabelecimento de critérios de análise, foi tomado com base teórica o estudo Parlamento Transparente constante do referencial teórico (Campagnone, 2003).

Resultado e discussões

Considerando-se as adequações dos processos da ALESP a uma parte considerável dos modelos de avaliação de desempenho trazidos no referencial teórico destes estudos, foi possível apresentar a

construção conceitual do modelo proposto, que se estrutura em cinco "fases conceituais", cada uma contemplando um aspecto relevante para a operacionalização do modelo proposto, conforme constante na figura 1.

Figura 1 - Modelo conceitual de Avaliação de Desempenho do Poder Legislativo



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conclusão

Com base neste conteúdo o estudo permitiu identificar aspectos relevantes que impactam diretamente no desempenho da assembleia legislativa estudada, contribuindo para com o desenvolvimento de nove indicadores de desempenho distribuídos em três perspectivas, que revelaram estreita relação aos quesitos de Economicidade, Eficiência e Moralidade, princípios requeridos pelos órgãos da administração pública.

Como contribuição prática para a sociedade, o presente estudo pode otimizar os processos de gestão das casas legislativas e ampliar seu retorno para os cidadãos. Em relação à contribuição teórica para a academia, o trabalho apresenta uma proposta singular, ainda pouco explorada pela literatura acadêmica.

Quanto a limitações da pesquisa, pode-se dizer que a impossibilidade de realizar entrevistas presenciais pode ter limitado a coleta de informações mais aprofundadas, o que se espera poder complementar oportunamente, em novos estudos. Além disso, considero que em estudos posteriores o modelo proposto pode ser testado empiricamente a parte de uma análise quantitativa.

Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Letramento Racial: Relações Étnico-Raciais no Contexto Organizacional

Autor(es): **Karina Francine Marcelino** – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); **Cristiane Maria Ribeiro** – Instituto Federal Goiano; **Mário César Barreto Moraes** – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Palavras-chave: Proposta pedagógica, Letramento racial, Relações étnico-raciais.

Resumo

O presente projeto de intervenção tem como objetivo geral apresentar uma reflexão sobre relações étnico-raciais na atualidade brasileira para os alunos da disciplina “Planejamento Estratégico” do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais de uma Faculdade localizada em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Os objetivos específicos resumiram-se em: fazer um levantamento bibliográfico sobre relações étnico-raciais e educação; fazer um levantamento diagnóstico em sala de aula sobre o conhecimento do público-alvo sobre a temática proposta; elencar os interesses e dúvidas dos alunos expressado no diagnóstico e elaborar um conjunto de aulas; apresentar conceitos relacionados as temáticas de relações étnico-raciais; apresentar alternativas/caminhos possíveis para combater o racismo nos processos gerenciais e na sociedade. A expressão ‘relações étnico-raciais’ é constantemente utilizada na literatura acadêmica para referir-se à assuntos relacionados a diversidade étnico-racial. Para compreender esse debate ao qual se inserem as populações negras no contexto brasileiro, deve-se considerar aspectos culturais e históricos-identitários. Twine (2004, 2006, 2007) cunhou o conceito de “Racial Literacy”, o qual foi traduzido por Schucman (2021) como letramento racial, que diz respeito a consciência crítica adquirida pelos sujeitos brancos acerca dos privilégios e vantagens que obtém em uma estrutura social racista e de que forma negociam essa branquitude e os pactos que as mantém. O letramento racial exige um posicionamento teórico e prático, em que todo sujeito é agente participativo e ativo na construção social (Braúna; Souza & Andrade Sobrinha, 2022). O letramento racial remete à racialização das relações nas quais se estabelece direitos e lugares diferentes para brancos e negros, legitimando a superioridade do branco. E para que ocorra a desconstrução do racismo é necessário que os sujeitos brancos se percebam racializados e adquiram letramento racial (Schucman, 2021). O letramento racial se apresenta como uma ferramenta que busca reeducar os indivíduos a partir de uma perspectiva antirracista repensando a raça como um instrumento de controle social, geográfico e econômico. Considerando os fundamentos trazidos por Schucman (2021) a partir dos estudos de Twine (2006), espera-se que uma ação voltada para o letramento racial aborde temáticas relacionadas a tese da democracia racial e seus efeitos na sociedade, desigualdade social e racial, racismo e suas múltiplas formas de manifestação, branquitude e seus pactos bem como os efeitos psicossociais do racismo. O projeto de intervenção seguiu uma proposta didática que foi executada considerando o contexto de sala de aula, a temática, o tempo e as características dos alunos. Primeiramente, apresentou-se aos estudantes as razões e os motivos que estimularam a realização desta intervenção pedagógica, o objetivo, a importância da participação e a

metodologia utilizada para realizar esta proposta. A proposta de intervenção foi dividida em 5 momentos. No primeiro momento, expôs-se o conteúdo sobre relações étnico-raciais, explanando sobre a importância da temática na atualidade brasileira com o objetivo de situar os estudantes no contexto da aula. No segundo momento, foi entregue para cada aluno um formulário a ser preenchido com o título “Diagnóstico Individual”, com o objetivo de fazer um levantamento diagnóstico em sala de aula sobre o conhecimento do público-alvo sobre a temática proposta. A seguir, no terceiro momento, foi entregue um formulário para cada equipe com o título “Diagnóstico Coletivo”. Solicitou-se que os alunos compartilhassem suas respostas, bem como, escutassem com atenção a resposta dos colegas. Em seguida, pediu-se que as equipes elaborassem respostas, a partir da explanação e diálogos nos grupos, considerando as respostas de todos os colegas da equipe. No quarto momento, expôs-se o conteúdo sobre relações étnico-raciais com o objetivo de aprofundar alguns aspectos essenciais sobre a temática. Levou-se em consideração as respostas das indagações escritas pelos alunos e as dúvidas colocadas nos debates pelas equipes. Durante toda a exposição privilegiou-se a interação e o diálogo estudante-estudante e estudante-professora, bem como suas vivências/experiências pessoais e profissionais. Além disso, utilizou-se recursos de ensinamentos diversos. Todos esses recursos serviram para complementar a exposição verbal por parte da docente bem como estimular a participação dos estudantes. Ao apresentar os recursos os alunos eram estimulados a compartilhar suas percepções e reflexões em relação a temática. No quinto momento, os alunos receberam um formulário com o título “Feedback Individual” onde constava as seguintes indagações acerca da proposta pedagógica aplicada. Quanto aos principais resultados e discussões dessa proposta de intervenção, observa-se que ao expor o conteúdo sobre relações étnico-raciais com o objetivo de situar os estudantes no contexto da aula os estudantes demonstraram interesse na temática. Com base nas indagações foi possível compreender que há um desconhecimento ou confusão conceitual por parte da maioria dos estudantes no que se refere as relações étnico-raciais. Em relação ao racismo, observa-se que os estudantes conceituaram de forma superficial ou baseada no senso comum. Em relação as formas de combater o racismo observa-se um olhar para o processo de educação e promoção de iniciativas, práticas e políticas públicas. Ao final da proposta foi possível observar que por meio da participação, os estudantes conseguiram esclarecer e aprofundar os conhecimentos por meio da exposição verbal. Ao compartilhar suas experiências e vivências, ao escutar o compartilhamento dos colegas e ao criar sua capacidade argumentativa e de entendimento os alunos refletiram e debateram sobre o conteúdo e puderam adquirir um letramento racial. No entanto, a aplicação de uma intervenção talvez não seja suficiente para a (re) construção de um letramento racial, pois cada sujeito possui um tempo para compreender, aprender, e isso precisou ser considerado na análise realizada. Foi perceptível a contribuição com boas reflexões, mas somente um projeto, a longo prazo, poderá realmente produzir melhores resultados. A experiência demonstrou que não é fácil educar na perspectiva de um letramento racial. Há necessidade de perceber os seus privilégios, refletir, desconstruir conceitos arraigados que o tempo todo minam os discursos hegemônicos. A intervenção teve a função de provocar uma reflexão sobre as relações étnico-raciais na atualidade brasileira, alguns fizeram um movimento que demonstra ser o primeiro passo em direção à ressignificação de percepções cobertas de deturpações e estereótipos, outros foram além, demonstrando mudança de posicionamento.

Referências bibliográficas

Braúna, C.J.D., Souza, D. da S. & Andrade Sobrinha, Z.M.L. (2022).

Letramento racial crítico: ações para construção de uma educação antirracista. *Ensino em Perspectivas*, Fortaleza, 3(1).

<https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/8869/8156>

Schucman, L.V. (2021). Entre o branco e a branquitude: letramento racial e formas de desconstrução do racismo. *Portuguese Literary & Cultural Studies*.

Twine, F. W. (2004). A White Side of Black Britain: The Concept of Racial Literacy. *Ethnic and Racial Studies*, 27(6), 878-907.

Twine, F. W. & A. Steinbugler. (2006). The Gap Between Whites and Whiteness: Interracial Intimacy and Racial Literacy." *Du Bois Review* 3(2), 341-363.

Twine, F. W. & C. Gallagher. (2007). The Future of Whiteness: A Map of the 'Third Wave'. *Ethnic and Racial Studies*, 31(1), 1-21.

Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Gestão Sustentável de Recursos Humanos: O que dizem e fazem os profissionais de RH?

Autor(es): **Teresa Esteves** – Instituto Politécnico de Lisboa (ISCAL-IPL) e COMEGI; **Lígia Nascimento** – Universidade Lusíada de Lisboa e COMEGI; **Manuela Faia Correia** – Universidade Lusíada de Lisboa e COMEGI

Palavras-chave: Gestão sustentável, Gestão sustentável de recursos humanos, Responsáveis pela gestão de recursos humanos, Abordagem qualitativa

Resumo

Nos últimos anos, o tema da sustentabilidade tornou-se omnipresente no debate político, académico e empresarial, sinalizando na sociedade a necessidade de adoção de comportamentos responsáveis e sustentáveis em prol do bem comum.

Elkington (1997) transfere o conceito de sustentabilidade para o âmbito empresarial, argumentando que, para as organizações sobreviverem e alcançarem sucesso no longo prazo, devem ter em consideração simultaneamente os pilares consubstanciados no *triple bottom line*: perseguir resultados financeiros, sociais e ecológicos.

De acordo com Mazur (2014), o sucesso económico de uma organização, por si só, já não é suficiente para a sua viabilidade no longo prazo. As empresas têm sido pressionadas pela sociedade, pelos poderes públicos e pelos seus diversos *stakeholders* para agirem de forma sustentável, para prestarem contas dos resultados da sua atuação (Decreto-Lei nº 89/2017) e para assumirem a responsabilidade pelos impactos que causam na sociedade e no ambiente (Esteves et al., 2023). As preocupações com a sustentabilidade começam a ser fundamentais na atuação dos reguladores, nas tomadas de decisão dos investidores, dos consumidores e dos candidatos ao emprego.

O conceito de desenvolvimento sustentável adotado no contexto organizacional reflete, assim, a crescente aceitação de um modelo de gestão multi-*stakeholder* (Freeman, 1984) e da abordagem do *triple bottom line* em que as empresas geram e avaliam não só o valor económico, mas também o ambiental e o social de forma sustentável (Westerman et al., 2020).

A gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) transpõe o tema da sustentabilidade para a gestão de recursos humanos (GRH) e pressupõe, por um lado, a consideração dos contributos da GRH para o desenvolvimento de organizações empresariais sustentáveis económica, ambiental e socialmente, e, por outro, tornar os próprios sistemas e práticas de GRH mais sustentáveis por forma a incluir as três dimensões preconizadas e equilibrar os investimentos numa ótica de curto e longo prazo (Scholten et al., 2022). Na última década, o conceito de GSRH recebeu crescente atenção na prática e na academia, não existindo, no entanto, consenso quanto ao seu significado e eficácia das suas práticas. Aust et al. (2020), questionando sobre uma mudança de propósito da GSRH nos grandes desafios da sustentabilidade, apresentam uma classificação de abordagens à GSRH em função de quatro dimensões: (1) Perspectiva organizacional (propósito); (2) Input; (3) Processos; e (4) Output, resultando os seguintes tipos de GSRH: T1 – GRH Socialmente Responsável; T2 – GRH Verde; T3 – GRH Triple Bottom Line e T4 – GRH do Bem Comum. Esta última perspectiva assume ser responsabilidade das organizações

contribuírem para resolver os grandes desafios da sustentabilidade, colocando o interesse colectivo ao nível do organizacional/individual.

Alguns autores (e.g., Aust et al., 2020; Brewster & Brookes, 2024; Stahl et al., 2020) consideram que a GSRH interpela os responsáveis pela GRH a pautarem as suas ações no sentido de contribuírem para o bem comum, nomeadamente para a concretização dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). No entanto, apesar do número crescente de publicações sobre GRH sustentável e da elaboração de relatórios de sustentabilidade, grande parte deste trabalho tem sido de natureza conceptual e exploratória. Pouco se conhece sobre impacto da adoção de estratégias empresariais sustentáveis na GRH e como os sistemas e práticas de GRH podem contribuir para a adoção destas estratégias e para o alcance dos ODS (Jarlstrom et al., 2018).

O objetivo do estudo é aumentar o conhecimento sobre como a GSRH é perspectivada e implementada em empresas a operar em Portugal. Pretende-se compreender como as empresas obrigadas por lei a divulgar os seus resultados sociais e ambientais, nomeadamente os gestores de recursos humanos, concebem a GSRH, que significado lhe atribuem, que papel conferem à função recursos humanos no desenvolvimento e implementação de estratégias empresariais sustentáveis e como a tipologia de Aust et al. (2020) se reflete na prática.

Neste estudo será adotada uma metodologia qualitativa. Numa primeira fase, serão analisados relatórios de sustentabilidade das empresas para averiguar como estas enquadram e relatam os seus resultados sociais e ambientais e inferir o papel que a GRH pode ter no processo. Posteriormente, são realizadas entrevistas a profissionais de recursos humanos.

Referências

- Aust, I., Matthews, B. & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3),100705.
- Brewster, C., & Brookes, M. (2024). Sustainable development goals and new approaches to HRM: Why HRM specialists will not reach the sustainable development goals and why it matters. *German Journal of Human Resource Management*, 0(0).
<https://doi.org/10.1177/23970022241229037>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Müller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Esteves, T., Nascimento, L., Cruz, C., & Correia, M.F. (2023). Gestão Sustentável de Recursos Humanos: Uma resposta para a herança COVID-19? In C. Costa & A. Lopes (Coords.), *Desafios à Gestão das Pessoas: Tempo de reorganizar* (pp.101-130). Editora d'Ideias.
- Jarlstrom, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152,703–724.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Mazur, B. (2014). Sustainable Human Resource Management in theory and practice. *Economics and Management*, 1, 158–170. DOI: 10.12846/j.em.2014.01.09

- Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability. *Sustainability*, *12*(21). DOI:10.3390/su12218987
- Scholten, M., Correia, M.F., Esteves, T., & Gonçalves, S.P. (2022). No place for pointless jobs: How social responsibility impacts job performance. *Sustainability*, *14*, 12031. <https://doi.org/10.3390/su141912031>
- Stahl, G., Brewster, C., Collings, D., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi stakeholder, multidimensional approach to HRM, *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Westerman, J., Rao, M., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts and engagement. *Human Resources Management Review*, *30*(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742>

Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Diversidade e Inclusão nas Organizações: Práticas Referentes ao Marcador LGBTQIA+

Autor(es): **Emily Tiaki Yano** – Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR); **Matheus Xavier dos Santos** – Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR); **Maurício Donovan Rodrigues Paniza** – Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR); **Cristina Lourenço Ubeda** – Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)

Palavras-chave: Diversidade, Inclusão, Employer Branding, LGBTQIA+.

Resumo

Muitas empresas, particularmente as grandes e as multinacionais, posicionaram-se em agendas globais de Diversidade e Inclusão (D&I) nos últimos anos (Fonseca & Kogut, 2023). Ao mesmo tempo, questões geracionais e de qualificação profissional fazem com que os profissionais tenham mais poder de escolha sobre o local de trabalho. Nesse sentido, as empresas têm ajustado suas práticas de recrutamento, seleção e de *employer branding*, tanto para o recrutamento e a retenção de talentos em perspectiva generalista (Oltramari, Guimarães, & Tonelli, 2019), quanto para se adequarem às práticas de D&I, em que não basta apenas a garantia de acesso dos grupos minorizados à organização, mas também a sua permanência e garantia de bem-estar (Rezende & Guilhermino, 2023). Entre os grupos minorizados beneficiários das práticas organizacionais inclusivas, está a população LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transgêneros, queers, intersexuais, assexuais e outras identidades), que contempla grupos de orientação sexual e identidade de gênero diversos ao heterossexual e cisgênero, respectivamente. O objetivo deste trabalho é apresentar práticas, ações e ferramentas que podem ser adotadas por profissionais de Gestão para captar, desenvolver, e promover de um ambiente saudável para indivíduos pertencentes a essa comunidade (LGBTQIA+). Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em duas obras da área de Diversidade e Inclusão no Brasil (Figura 1). A escolha dos dois livros foi motivada pelo fato de que as pessoas autoras ou co-autoras são profissionais reconhecidas no Brasil em D&I, seja por ocuparem posições gerenciais nas grandes empresas, ou na atuação como consultoras independentes para implementação de práticas organizacionais inclusivas.

Figura 1. Livros de referência da pesquisa bibliográfica



Fonte: dados dos autores (2023).

A partir da pesquisa bibliográfica nas duas obras selecionadas como objeto do nosso estudo, foram compiladas uma série de práticas organizacionais possíveis para tornar a experiência do trabalho mais inclusiva para trabalhadores pertencentes ao marcador LGBTQIA+. Os dados são apresentados no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1. Práticas Inclusivas para Pessoas LGBTQIA+ nas organizações

PRÁTICA	O QUE É?	COMO PODE AJUDAR?
Grupo de afinidade	Grupos internos organizados de pessoas que fazem parte (LGBTQIA+) ou são aliadas (demais trabalhadores) de determinado marcador da comunidade.	Auxiliar no processo de acolhimento do profissional no ambiente de trabalho, bem como auxiliar a empresa a atrair e reter mais talentos pertencentes ao marcador.
Recrutamento às cegas	Processo de seleção de candidatos sem que o recrutador saiba de características físicas do candidato, incluindo gênero e sexualidade.	Evitar ao máximo que os recrutadores possam avaliar os candidatos à vaga com base em vieses inconscientes, tendo por base apenas o repertório profissional do candidato.
Palestras de conscientização	Palestras com temas específicos voltados à diversidade e o marcador em questão.	Fazer com que todos na organização, mesmo as pessoas não pertencentes ao marcador LGBTQIA+, possam compreender as experiências específicas dessas pessoas.
Regras de compliance	Uma série de normas que garante conhecimento sobre a organização, comprometimento dos envolvidos, autonomia, análise de riscos, estruturação de regras, detalhes da comunicação e mensuração dos pontos, bem como alinhamento ético da empresa.	Garantir, a partir dos pilares de ética e cultura da empresa, que todos tenham por diretriz o respeito e sejam tratados de forma justa e igualitária no ambiente corporativo.
Posicionamento frente ao mercado	Forma como a companhia se comporta diante de diferentes temas para com seus clientes,	Dar mais visibilidade ao posicionamento da empresa sobre a população LGBTQIA+.

	funcionários e acionistas. Exemplo: participação em alianças formais pela Diversidade, como o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+.	além de indicar a receptividade da empresa para profissionais desse marcador.
Banheiros inclusivos	Banheiros que permitam a entrada de pessoas de qualquer gênero, ou ainda, banheiros regulares que permitam o conforto e segurança de pessoas trans.	Preservar a integridade e a dignidade de pessoas Trans e não binárias para que as mesmas não se sintam mal ao fazer uso desses espaços.
Eventos temáticos	Espaços específicos para troca de experiências, discussão sobre o assunto. Exemplo: Junho como mês da visibilidade LGBTQIA+ no Brasil. Mas não se limitando apenas a junho.	Assim como as palestras, difundir o assunto para o restante da empresa, garantindo contato com o tema, além de proporcionar networking para a comunidade e aliados.
Vagas afirmativas	Vagas destinadas para um marcador específico, LGBTQIA+, PCD's, negros, etc.	Garantir a captação desses profissionais do mercado é fortalecer a comunidade dentro da empresa, aqui é importante frisar que esses cargos devem também serem de liderança e não apenas de entrada.
Indicadores e metas voltadas para o contexto de diversidade	Mensurar quantos funcionários da comunidade LGBTQIA+ estão na empresa, e quais cargos eles ocupam.	Possibilitar a formação de metas percentuais, em horizonte de tempo, considerando o marcador e o nível hierárquico ocupado. Permite ver se o grupo minorizado ocupa apenas cargos operacionais, por exemplo.
Criação de vagas afirmativas em conjunto com projetos de desenvolvimento individual	Além de destinar vagas para profissionais de determinado marcador, como o LGBTQIA+, ainda se propõe a oferecer treinamento e capacitação, flexibilizando exigências prévias, quando for o caso. Prática interessante de ser articulada com o marcador de classe social, considerando as vulnerabilidades sociais, particularmente da população trans.	Permite ajustar as demandas de contratação da empresa às possíveis lacunas de formação e qualificação dos profissionais, decorrentes da desigualdade de acesso a espaços formais de educação e qualificação profissional. Assim, vagas afirmativas incentivam e apoiam o desenvolvimento social e econômico dos profissionais LGBTQIA+

Fonte: Com base em Amato (2022) e Mota, Ignarra, Lemos, Schneider, & Gioffi (2022).

Os resultados da pesquisa bibliográfica permitem concluir que os avanços em D&I nas empresas são impossíveis de serem alcançados sem uma mudança da cultura organizacional e um trabalho consistente a médio e longo prazos. Contudo, mesmo as ações de gestão mais simples e pontuais podem ter impactos positivos no dia a dia dos profissionais. Embora o foco do trabalho tenha sido a população LGBTQIA+, algumas das práticas indicadas podem ser estendidas a outros grupos sociais minorizados nas organizações, promovendo o bem-estar dessas pessoas, ao mesmo tempo em que potencializa o employer branding.

Referências bibliográficas

- Amato, L. (Org.). (2022). *Diversidade e Inclusão: e suas Dimensões*. São Paulo: Literare Books.
- Fonseca, L. D., & Kogut, C. S. (2023). Programas de diversidade e inclusão em multinacionais: Oportunidade para transferência reversa de conhecimento. *Revista de Administração de Empresas*, 63(5), 1-22.
- Mota, R., Ignarra, C., Lemos, J. L., Schneider, M., & Gioffi, S. (2022). *Diversidade, Equidade e Inclusão: tornar simples o que parece complexo*. São Paulo: Editora Haikai.
- Oltramari, A. P., Guimarães, R. C., & Tonelli, M. J. (2019). Trabalhador-Consumidor: A Atração de Jovens pelo 'Employer Branding' na Escolha Profissional. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(Edição Especial), 750-764.
- Rezende, F. V., & Guilhermino, G. M. S. (2023). O Que Os Profissionais Lgbtqiapn+ Percebem Sobre As Práticas De Inclusão Da Diversidade Sexual No Trabalho?. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 13(3), 1-17.

Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Impacto do Teletrabalho na saúde mental de servidores públicos: Uma revisão sistemática

Autor(es): Péricles Nóbrega – UFBA/IFSertãoPE & Diva Ester Okazaki Rowe – UFBA – NPGA

Palavras-chave: Teletrabalho, Administração Pública, Saúde Mental e Revisão Sistemática.

Resumo

Introdução

Diante da crise sanitária, em decorrência da pandemia de Covid-19, as organizações tiveram que se adaptar, quanto o modo de trabalho, e uma delas foi a ampla utilização adoção do teletrabalho. Em uma revisão sistemática, com estudos anteriores à período pandêmico, Furuya et al. (2022), afirmaram que há poucos estudos que tratem sobre o tema do impacto do teletrabalho na saúde mental, sendo necessário realizar pesquisas nesse sentido. Isso se justifica pela falta de clareza sobre os efeitos reais dessa modalidade de trabalho no bem-estar dos teletrabalhadores (Crawford, 2022). Assim, vários estudos se debruçaram em investigar as vantagens e desvantagens decorrentes da utilização do teletrabalho na Administração Pública brasileira. Dentre eles, é possível destacar a pesquisa de Bischoff, Carlotto & Câmara (2022), junto a servidores do judiciário; Aguiar et al. (2023), que analisaram o impacto de trabalhar remotamente, na relação trabalho-família. Ocorre que, em nenhum dos trabalhos se procurou descrever, na literatura, os impactos do teletrabalho na saúde mental de servidores públicos. Diante do que até aqui foi apresentado, uma pergunta move o presente estudo: como a literatura vem abordando efeitos do teletrabalho na saúde mental dos servidores públicos?

Referencial teórico

Para fins desse estudo, teletrabalho pode ser compreendido como uma forma de exercer o trabalho fora da estrutura física da organização, utilizando ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), bem como, comunicação em tempo parcial ou integral (Leite, Lemos & Schneider, 2019). O presente estudo adota três perspectivas, no sentido de melhor compreender o fenômeno do impacto no teletrabalho na saúde mental de servidores públicos: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-estar Psicológico (BEP) e Transtornos Mentais Comuns (TMC). Tais construtos estão diretamente relacionados à atividade, atuando diretamente no corpo e diante das novas formas de organização do trabalho, afetando o funcionamento mental (Dourado et al., 2021).

Método

Duas etapas foram empregadas. A primeira delas é a adoção do protocolo PRISMA. Assim, foi feita uma busca por publicações em agosto de 2023, sem critérios de data de início. As bases de dados utilizadas foram as seguintes: Scielo, Pepsic, Spell e Web Of Science. A segunda etapa tratou de analisar os resultados e conclusões dos artigos que fazem parte da amostragem final. Para tanto, foi utilizado o software livre IRAMUTEQ, que realizou as análises de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a análise de similitude. A CHD tem a capacidade de identificar as categorias relacionadas aos

fenômenos investigados nesse estudo (Sousa et al., 2020). Por sua vez, a análise de similitude indica a conexão entre as palavras do corpus textual analisado (Vieira, Oliveira & Chim-miki, 2022). A extração dos artigos, após a aplicação dos critérios de exclusão, obteve o quantitativo final de 13 estudos, sendo a abordagem quantitativa a predominante, representando 62% dos estudos. O método mais utilizado é o de aplicação de questionário, correspondendo a 77% do total de estudos. No que se refere à análise estatística textual dos resultados dos estudos, o corpus geral foi constituído por 13 textos, separados em 158 segmentos de textos (ST), com aproveitamento de 74%, sendo satisfatório para o software em questão (Camargo & Justo, 2013). Foram encontrados dois clusters, que remetem ao “Impacto à saúde” e “vantagens e desvantagens”.

Discussão

Os estudos verificaram que os TMC's estavam mais relacionados à quantidade de trabalho, com problemas técnicos de TIC, além da conciliação na esfera trabalho-família. Quaglio et al. (2023) verificaram em um estudo com servidores públicos italianos que os TMC's possuem relação de causalidade com a sobrecarga de trabalho, ou seja, quanto mais atividades, maior será a prevalência de transtornos de ansiedade e de depressão. No entanto, nos dois estudos aqui apresentados, há uma percepção positiva quanto ao teletrabalho. Para que se torne um modo de trabalho que possibilite em ganhos de saúde, as atividades devem ser melhor organizadas, com um quantitativo de pessoal adequado, além de proporcionar espaço para uma relação trabalho-família mais adequado (Pelissier et al., 2021). Mais uma vez, chama a atenção a ausência de estudos no contexto da Administração Pública brasileira. No que se refere aos estudos sobre bem-estar, a produção acadêmica ainda não está bem desenvolvida, sendo encontrados três estudos. Dois no contexto brasileiro, que buscaram verificar a percepção dos servidores públicos, quanto ao impacto da adoção no teletrabalho em seu BEP. Assim, foi constatado que há uma relação negativa, sobretudo se ocorrer uma sobrecarga de trabalho, mas que fatores como autonomia, uma boa comunicação e possibilidade de conciliação trabalho-família são essenciais para que ocorra uma relação positiva (Vianna et al., 2023). A Qualidade de Vida no Trabalho foi bastante abordada nos estudos encontrados, sendo investigada das mais diversas maneiras, utilizando de vários modelos. Outro fator que chama a atenção é que nos artigos que tiveram como objetivo analisar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, a perspectiva de saúde empregada foi a de QVT (Filardi, Castro & Zanini, 2020). Os estudos identificaram que o redesenho do trabalho possui uma relação de causalidade com a QVT e com afetos positivos, contribuindo para o desempenho (Paschoal et al., 2022). Além disso, é necessário que ocorra uma ampla participação em todos níveis de atuação, seja gerencial ou não, de modo a contribuir com os trabalhadores e com a organização (Vianna et al., 2023). A relação trabalho e família também foi bastante investigada no processo de implementação do teletrabalho, na busca pela saúde mental dos servidores públicos. O que se verificou é que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal além da maior interação com a família são considerados indicadores de vantagem do teletrabalho (Filardi, Castro & Zanini, 2020).

Conclusões

Diante dos resultados e discussões apresentadas, no que se refere a questões práticas, é possível afirmar que os estudos indicam que teletrabalho é um promotor de QVT e de BEP. Para tanto, fatores

como o redesenho do trabalho, a fim de evitar sobrecarga de trabalho e sua atuação como um mediador na relação trabalho-família, ao dar oportunidade para que servidores públicos possam desfrutar de mais tempo junto do núcleo familiar, são elementos fundamentais na contribuição para a manutenção da saúde mental.

Referências

- Aguiar, S. F. B., Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., & Sant'anna, A. S. (2023). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 836-850. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>
- Bischoff, F., Carlotto, M.S. & Câmara, S.G. (2022). Preditores de estresse em servidores do Judiciário Federal em teletrabalho. *Aletheia*, 55(1), 61-81. e <https://doi.org/10.29327/226091.55.1-4>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Em Psicologia*, 21(2), 513518. <https://doi.org/10.9788/tp2013.2-16>
- Crawford, J. (2022). Working from Home, Telework, and Psychological Wellbeing? A Systematic Review. *Sustainability*, 14, 11874. <https://doi.org/10.3390/su141911874>
- Dourado, A.D., Zambroni-de-Souza, P C., Araújo, A.J. & Bolis, I. (2021). O rompimento com o trabalho por doença e o enfrentamento da nova realidade. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 24(2), 185-200. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v24i2p185-200>.
- Filardi, F., Castro, R. M., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Furuya, Y., Nakazawa, S, Fukai, K. & Tatemichi, M. (2022). Health impacts with telework on workers: A scoping review before the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, 10:981270. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.981270>
- Leite, A.L., Lemos, D.C., & Schneider, W.A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 17(3), 186-209. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>
- Pelissier, C., Paredes, J., Moulin, M., Bitot, T., Fakra, E. & Fontana, L. (2021). Telework and Psychological Health in Hospital Staff during the First Wave of the COVID-19 Epidemic in France. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 10433. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910433>
- Quaglio, G., Done, G., Cavallin, F. Ojeda, M.G. & Claes, P.E. (2023). Experiences of health professionals in EU institutions during the Covid crisis. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 94, 103810. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.103810>
- Sousa, Y.S.O., Gondim, S.M.G., Carias, I.A., Batista, J.S., & Machado, K.C. (2020). O uso do software Iramuteq na análise de dados de entrevistas. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 15(2), 1-19. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-89082020000200015&lng=pt&tlng=pt

- Vianna, L. M., Amorim-Ribeiro, E. M. B., Mourão, L., & Sandall, H. (2023). Teletrabalho em Períodos de Crise: o Redesenho como Imperativo para o Desempenho e o Bem-Estar no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(1), 23382347. <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23706>
- Vieira, V.G., Oliveira, V.M., & Chim-miki, A. F. (2022). Elementos formadores das dimensões do empreendedorismo social. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business*, 11(3), 1-13. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2097>

Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: **Parceria público privado no desenvolvimento de um protocolo de iniciativas públicas no enfrentamento à pandemia de COVID-19**

Autor(es): **Fabiana Santos Lima** – FAPESC; **Felipe Eugenio Kich Contijo** – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); **Luciano Peri** – Defesa Civil de Santa Catarina; **André Luiz Taffarel** – Consultor em Informática; **Letícia Jahn Souza**, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG-UDESC); **Diego Davi Corso** – Secretaria Municipal da Saúde de Xanxerê SC, Brasil; **Marcos Augusto Brandalise** – Ministério Público do Estado de Santa Catarina, Brasil

Palavras-chave: Gestão de Riscos; Parceria Público Privada; Enfrentamento de Crise; Pandemia Covid 19; Plataforma de Integração Chronos; Marco de Sendai.

Resumo

A pandemia de Covid-19 impactou significativamente a saúde mundial, com consequências econômicas e jurídicas. As incertezas e os riscos decorrentes da pandemia influenciaram a execução de planejamento em todo o mundo, destacando assim a necessidade de aumentar o investimento em infraestrutura pública e melhorar os serviços buscando alternativas como a participação da iniciativa privada no modelo de parceria público-privada (PPP), parceria essa que é proposta no Marco de Sendai (UNISDR, 2015)

Dada a rapidez como a pandemia ocorreu, ficou explícita a falta de preparo e o entendimento da gravidade, quando se observa a falta de planos de prevenção, preparação e resposta do sistema de saúde em todos os níveis, para responder uma demanda inesperada. Num primeiro momento os resultados foram alarmantes, com o aumento representativo de casos ambulatoriais, internações, internações em UTI e óbitos, o que demonstrou a necessidade de estabelecer estratégias para aumentar a proporção de atendimentos hospitalares, principalmente entre populações vulneráveis e de alto risco.

No Brasil o enfrentamento à pandemia de Covid-19 apresentou diversas falhas, sobretudo na falta de um plano integral único que alinhasse as ações do governo federal, estadual e municipal bem como com o meio empresarial e a sociedade como um todo. O resultado foi que em diferentes partes do país, as governanças locais se reuniram para propor formas de enfrentamento considerando suas demandas, recursos e limitações.

Considerando a falta de um sistema de controle de dados como forma de suporte aos gestores da região quanto às medidas a serem tomadas, que apresentasse de forma detalhada em tempo real e que envolvesse os principais atores da gestão, ser um ponto central de dificuldade da condução da gestão, foi concebido um *Protocolo de Iniciativas de Políticas Públicas*, denominado Projeto Chronos, que aconteceu na região do oeste do Estado de Santa Catarina. Esse projeto envolveu diferentes *stakeholders* da região, o que caracterizou a elaboração de uma ação de Gestão de Riscos com Parceria Público Privada.

Antes do Projeto Chronos, os órgãos e agentes públicos e privados atuavam de forma segmentada, o que estava refletindo uma falha na obtenção de informações fidedignas em relação aos números de casos de contaminação, bem como na disponibilidade de leito e tratamento. Nessa perspectiva é que se pensou num instrumento que pudesse ser erigido por todos os principais envolvidos, sejam como

gestores e atores – forças públicas, gestores, etc – como agentes privados – pessoas jurídicas, sociedade civil articulada, cidadãos etc, de modo que pudessem condensar seus dados e informações em uma plataforma e também pudessem usar os dados alimentados pelos demais aderentes da rede (sistema de retroalimentação). Esse foi o ponto de partida para a formação da rede e do projeto, pois os recursos eram escassos e as decisões precisavam ser tomadas rapidamente.

Essa rede tinha a participação de organizações públicas ((i) Ministério Público do Estado de Santa Catarina; (ii) Município de Xanxerê; (iii) Procuradoria-Geral do Município de Xanxerê; (iv) Controladoria-Interna do município de Xanxerê; (v) Secretaria Municipal de Saúde de Xanxerê; (vi) Conselho Municipal de Saúde do município de Xanxerê; (vii) Secretaria de Assistência Social do Município de Xanxerê; (viii) Defesa Civil do Estado de Santa Catarina por meio da Coordenadoria Regional da Defesa Civil; (ix) Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, por meio do 2º Batalhão de Polícia Militar; (x) Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, via 14º Batalha de Bombeiros Militar; (xi) Polícia Civil do Estado de Santa Catarina, 16ª Delegacia Regional; (xii) Associação Educacional o Caritativa – Hospital Regional São Paulo; (xiii) Associação dos Municípios do Alto Irani – AMAI) bem como organizações privadas, representadas pela (xiii) Associação Comercial e Industrial – ACIX de Xanxerê.

A ideia de sistemas de rede é muito comum na iniciativa pública, principalmente nas áreas de assistência social e gestão de desastres. Mas é incomum a criação de redes que integrem o meio público e o privado, muitas vezes por ausência de convergência de interesses. No contexto do Chronos a interlocução de rede foi positiva no quesito de formulação de rede entre o sistema público em suas diversas esferas (estado, município etc) e o setor privado (empresários, estabelecimentos de ensinos etc). O bônus deu-se pela coexistência de um ambiente comum em que se buscou realizar uma gestão a partir de dados objetivos e concretos.

Diante deste contexto, este artigo objetiva demonstrar a importância da elaboração do Protocolo de iniciativas de políticas públicas ao enfrentamento a COVID-19 quanto à sua atuação a partir da experiência na Mesorregião oeste catarinense, contribuindo assim para a teoria e prática dos protocolos de iniciativas de políticas públicas.

O desenvolvimento deste artigo é de natureza qualitativa considerando, conforme Gibbs (2009) as características comuns como: análise de experiências de indivíduos ou grupos; o exame de interações e comunicações que estejam se desenvolvendo; a investigação de documentos (textos, imagens, filmes, etc..) ou traços semelhantes de experiências e interações, conforme Patton (1980, 1990).

O caso apresentado neste artigo é uma experiência que se refere a uma iniciativa realizada na fase de resposta durante a pandemia da Covid-19. O estudo qualitativo tem como base o estudo documental, análise de atividade de grupos, de órgão diretos e indiretos do estado, empresas e pessoas, análise de processos de formação e disseminação e consulta de base de dados durante o processo de elaboração e implementação do Protocolo de Iniciativas de Políticas Públicas de enfrentamento a Covid-19 no Oeste catarinense.

Referências Bibliográficas

UNISDR, United Nations International Strategy for Disaster Reduction (2015). Sendai framework for disaster risk reduction 2015–2030. Geneva: UNISDR.

GIBBS, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Artmed.

Patton, M. Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Sage.

Dias, C., (2000). *Pesquisa qualitativa – características gerais e referências*. Maio de 2000, da página da web <http://www.geocities.com/clauiaad/qualitativa.pdf> acessada em 23/08/2023.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications.

Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: Política Regulatória da mineração em pequena escala no Brasil sob a teoria dos múltiplos fluxos

Autor(es): Samuel Soares da Silva – Universidade Federal de Viçosa (UFV); Alan Ferreira de Freitas – Universidade Federal de Viçosa (UFV); Sarah Lima Queiroz – Universidade Federal de Viçosa (UFV); Marco Aurélio Marques Ferreira – Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Palavras-chave: Mineração, Garimpo, Estatuto do garimpeiro, Políticas Públicas, Teoria dos Múltiplos Fluxos, Agenda setting.

Resumo

O garimpo é uma atividade econômica que compõe de maneira significativa o setor da Mineração Artesanal e em Pequena Escala (MAPE). O entendimento sobre a MAPE assume diferentes significados a depender do país. De modo geral, caracteriza-se o setor como informal, que explora depósitos marginais pouco atrativos para a grande mineração e com emprego de escasso aporte tecnológico no processo produtivo. Estima-se que 20% da produção de minerais e metais sejam fornecidos pela MAPE no mundo e que mais de 44 milhões de pessoas estavam trabalhando na MAPE em 2023. No Brasil, a MAPE, que também inclui a atividade garimpeira, é abrangente no território e é fonte de renda para cerca de 861 mil trabalhadores. Adicionalmente, para o país, o garimpo teve papel essencial na formação social e histórica, tanto pelo desbravamento quanto pelo povoamento do território brasileiro. No entanto, o garimpo segue uma trajetória de invisibilidade e, sobretudo, é em muitos contextos criminalizado por sua marginalidade, informalidade e danos ambientais, sociais e econômicos. Como consequência, o governo brasileiro vem enfrentando ao longo de sua história desafios no controle, regulação ou na proibição da mineração ilegal, em especial, o garimpo em terras indígenas e em unidades de conservação proibitivas para a atividade. Para mitigar problemas advindos da mineração em pequena escala, reconhecida como garimpo e aumentar a participação do Estado nos resultados econômicos gerados por esta atividade, o governo brasileiro por meio da Lei nº 11.685/2008 intensificou e priorizou a formalização do garimpo em cooperativas minerais. Como consequência, houve um aumento expressivo no número de requisições de títulos minerais por garimpeiros organizados em cooperativas nos últimos anos, transformando a realidade do setor. Diante do cenário de maior segurança jurídica promovido pelo Estatuto do Garimpeiro, o presente estudo desvelou os fatores que explicam a construção da Lei 11.685/2008 como mecanismo de ação política do Estado. Para isso, analisou-se os elementos normativos, contextuais e políticos que favoreceram a inserção do garimpo na agenda governamental por meio da lente da Teoria dos Múltiplos Fluxos. Metodologicamente o presente estudo é caracterizado como teórico do tipo descritivo, com abordagem qualitativa e métodos predominantemente bibliográfico e documental. No que se refere à pesquisa bibliográfica, os dados foram coletados de artigos publicados em periódicos nacionais e

internacionais, nos anais de congressos e em teses e dissertações relacionadas ao tema do garimpo no Brasil. Já a pesquisa documental, baseou-se na análise dos atos normativos e administrativos editados pelo governo brasileiro, visando regulamentar questões relacionadas à extração mineral no Brasil. A técnica empregada para interpretação dos dados foi a análise de conteúdo, com vistas a proporcionar a interpretação das informações coletadas, possibilitando assim a descrição do conteúdo a ser analisado. Em suma, esse estudo se propõe a analisar a política regulatória do garimpo no Brasil instrumentalizada pela análise do Estatuto do Garimpeiro, entendido como a principal política pública para a regulamentação do garimpeiro e do exercício de sua atividade. Ao analisar os elementos supracitados que favoreceram a inserção do garimpo na agenda governamental sobre a lente da Teoria dos Múltiplos Fluxos, chegou-se às conclusões que os fluxos problema, solução e políticos se convergiram criando a agenda setting que culminou na aprovação do Estatuto do Garimpeiro como principal regulamentação vigente para o garimpo no Brasil. O fluxo dos problemas, se insere o contexto institucional de negligência histórica da figura do garimpeiro. Já o fluxo de soluções está atrelado na construção de um instrumento normativo para organizar e legalizar o garimpo, além de reconhecer e definir os elementos que caracterizam o garimpeiro como sujeito possível de ser contemplado por políticas públicas. Por fim, o fluxo da política pode ser influenciado pelo humor nacional de um governo Progressista do senhor Luiz Inácio Lula da Silva, humor nacional, além da expansão das atividades de extração mineral, ocorrendo uma abertura de espaço governamental para discutir o garimpo. Ademais, é preciso ressaltar conclusivamente que existe uma fragilidade democrática sobre a qual se estabelece as regras da MAPE e o papel do Estado como principal promotor da exploração de recursos minerais, como justificativa para o crescimento econômico do Brasil. Por isso, torna-se cada vez mais necessário dar visibilidade ao garimpo, compreender sua realidade e seus desafios, para que o Estado brasileiro possa promover estratégias para acessar essas realidades e elaborar políticas públicas que proporcionem condições de legitimidade, organização e de estruturação para a atividade garimpeira.

Referências bibliográficas

- Álvaro, C. (2021). Formalización de la minería artesanal y de pequeña escala en la Amazonía peruana: Lecciones aprendidas y propuestas de solución. **Estudio elaborado para USAID en el marco de su Proyecto Prevenir**. Lima, Perú.
- Alve, W., Ferreira, P. & Araújo, M. (2019). Mining co-operatives: A model to establish a network for sustainability. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(1), 51–63.
- ANM. Agência Nacional de Mineração. Disponível em <http://www.anm.gov.br/> Acesso em 25 de Abril de (2023).
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (2ª reimpressão.). Edições 70..
- BRASIL (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado.
- BRASIL. Lei nº 5764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm . Acesso em: 15 mar. 2019.
- _____. Lei nº 7.805, de 18 de julho de 1989. Altera o Decreto-Lei nº 227, de 28 de fevereiro de 1967, cria o regime de permissão de lavra garimpeira, extingue o regime de matrícula, e dá outras

- providências. Brasília, 1989. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7805.htm. Acesso em: 14 nov. 2019.
- BRASIL. Lei nº 11.685, de 2 de junho de 2008. Institui o Estatuto do Garimpeiro e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano CXLV, n. 104, Seção 01, terça-feira, 3 jun. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11685.htm. Acesso em 23 de jul. de 2020.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº. 7.505-D, de 2006. Mensagem nº. 858/06. Aviso nº. 1.168/06-C. Civil. Coordenação de Comissões Permanentes- DECOM-P 2697. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=517495&filename=Avulso+-PL+7505/2006. Acesso em: 19 jun. 2022.
- Birkland, T. A. (2018) An Introduction to the Policy Process. **New York, M.E. Shape**, 2005. CAPELLA, A. C. N. **Formulação de Políticas**. Brasília: Enap.
- Calvimontes, J. *et al.* (2020). Small-scale gold mining and the COVID-19 pandemic: Conflict and cooperation in the Brazilian Amazon. *The Extractive Industries and Society*, 7(4), 1347–1350.
- Carvalho, D.I. de. (2018). Teoria do Equilíbrio Pontuado: uma análise da execução orçamentária no Brasil no período de 1980–2014. *Rev. Serv. Público*, 69(1) 85–110.
- Coelho, M.C., Wanderley, L.J., & Costa, R. (2017). Garimpeiros de Ouro e Cooperativismo no século XXI. Exemplos nos rios Tapajós, Juma e Madeira no Sudoeste da Amazônia Brasileira. *Confins*, 33. Disponível em: <http://journals.openedition.org/confins/12445>.
- DELVE (2021). *People in Artisanal and Small Scale Mining*. Disponível em: <https://delvedatabase.org/data>. Acesso em: 28 abr. 2021.
- Freitas, A.F. de.; Freitas, A.F. & Macedo, A.dos S. (2016). O Estado e o cooperativismo mineral: da indução de uma forma organizacional aos desafios de uma organização sustentável. *Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional*, 12(1).
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63.
- IGF. Global Trends in Artisanal and Small-Scale Mining (ASM): A review of key numbers and issues. Winnipeg: IISD. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://pubs.iied.org/pdfs/G04266.pdf>.
- Kingdon, J. W. (2011). *Agendas, alternatives and public policies* (2.ª ed). Longman.
- Kingdon, J. W. (2007a). Como chega a hora de uma ideia. In: Saravia, E. & Ferrarezi, E. (Org)., *Políticas Públicas – Coletânea*, v. 1, Brasília, Enap.
- Kingdon, J. W. (2007b). Juntando as coisas. In: Saravia, E. & Ferrarezi, E. (Org)., *Políticas Públicas – Coletânea*. v. 1. Brasília: Enap.
- Laville, C.; & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual da metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Lopes, V. M. C.; & De Oliveira, M. L. (2018). R. Novo marco legal para a mineração e suas implicações para a atividade minerária no Brasil sob a luz da justiça ambiental. *Polêmica*, 18(3), 033–053.

- Macedo, A. Dos S., Freitas, A.F. de; Freitas, A. F.de; *et al.* (2022). Pelos caminhos das pedras: os desafios das cooperativas na mineração em pequena escala ## The stone ways: the challenges in cooperatives in small-scale mining. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 9(1). Disponível em: <<http://revistas.unama.br/index.php/aos/article/view/1265>>.
- MAPBIOMAS. **A Expansão da Mineração e do garimpo no Brasil nos últimos 30 anos: destaques do Mapeamento Anual da Mineração e Garimpo no Brasil entre 1985 a 2020**. MAPBIOMAS, agosto de 2021. Disponível em: https://mapbiomas-br-site.s3.amazonaws.com/Fact_Sheet_1.pdf. Acesso em: 19 jun. (2022).
- Milanez, B.; Mansur, M. S.; & De Moraes Wanderley, L. J. (2019). Financeirização e o mercado de commodities: uma avaliação a partir do setor de mineral. *Revista Tamoios*, 15(1).
- Silva, S.S. da. (2021). *Cooperativismo no garimpo: Características e desafios das cooperativas minerais do estado de Minas Gerais* (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.
- Silva, S.S.da, Freitas, A.F. de, Freitas, R.; *et al.* (2022). Princípios do cooperativismo e a cultura do garimpo: uma análise nas cooperativas minerais de Minas Gerais. *Interações (Campo Grande)*, p. 215–230.
- Silva, S.S.da, Freitas, A.F. de, Brandão, G.L. (2023). Cooperativismo Mineral: Limites e Potencialidades da Formalização da Atividade Garimpeira em Organizações Coletivas de Extração Mineral. *Desenvolvimento em Questão*, 21(59), e12675 <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.12675>
- Silva, S.S.da, Freitas, A.F., Freitas, A.F., & Macedo, A.S. (2023). Cooperativism as a Solution or as an Obligation? The Formation of Cooperatives in Small-Scale Mining in Brazil. *Resources Policy*, 85, Part A. 104041. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104041>
- Subirats, J. (2006). El papel de la burocracia en el proceso de determinación e implementación de las políticas públicas. In: Saraiva, E. & Ferrarezi, E. (Orgs). *Políticas públicas: Coletânea*, v. 2. Brasília, ENAP.
- Wanderley, L. J. M. (2017). Do Boom ao Pós-Boom das commodities: o comportamento do setor mineral no Brasil. *Versos - Textos para Discussão PoEMAS*, 1(1), 1–7.
- WORLD BANK. *State of the Artisanal and Small-Scale Mining Sector 2019*. Washington, D.C: [s.n.]. Disponível em: https://openresearch-repository.anu.edu.au/bitstream/1885/203383/2/O1_Lahiri-Dutt_DELVE_state_of_the_artisanal_2019.pdf.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: **Bookman**. 3. ed.
- Zvarivadza, T. (2018). Artisanal and Small-Scale Mining as a challenge and possible contributor to Sustainable Development. *Resources Policy*, 56, 49–58.

Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: Análise de Políticas Públicas: "Lisboa, Cidade da Aprendizagem"

Autor(es): Diogo Festas Lopes – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) & Ana Lúcia Romão – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Análise de Políticas Públicas, Avaliação de Políticas Públicas, Câmara Municipal de Lisboa, Cities of Learning, Lisboa, Cidade da Aprendizagem.

Resumo

Na sociedade atual as políticas públicas adotam um carácter omnipresente, e o seu impacto é sentido, de forma direta ou indireta, no dia a dia de todos os cidadãos. O estudo das políticas públicas ganhou especial destaque ao longo das últimas décadas, quer no que se refere à sua formulação, implementação ou avaliação. Neste contexto, a análise de políticas públicas (*policy analysis*) remete para um processo de investigação multidisciplinar que promove a produção de conhecimento sobre uma determinada política pública. A *policy analysis* surge como uma ferramenta sofisticada para lidar com problemas públicos complexos (*wicked problems*), tendo como propósito produzir informações do processo de elaboração de políticas que auxiliam o decisor a escolher a ação mais vantajosa.

A investigação propõe a análise do programa municipal "Lisboa, Cidade da Aprendizagem" (LCA) da Câmara Municipal de Lisboa (CML), aferindo-se os seus objetivos, o seu público-alvo, as necessidades que levaram à sua criação, os intervenientes na sua elaboração, os *stakeholders*, os programas similares já desenvolvidos na instituição, bem como os existentes no contexto internacional. Este programa enquadra-se num contexto de crescente digitalização das sociedades, onde se torna premente estabelecer iniciativas que promovam a aprendizagem aberta, acessível e inclusiva para todos os membros da comunidade, assegurando a existência de programas de educação de adultos, orientados, particularmente, para as competências necessárias para prosperar no século XXI.

Como objetivo geral realizámos uma análise prospetiva do programa "Lisboa, Cidade da Aprendizagem", de forma a enquadrar o problema público e examinar os mecanismos de implementação propostos. Assim, procurámos caracterizar o programa e o seu enquadramento no contexto interno e externo da CML; analisar as necessidades verificadas, os instrumentos utilizados, e os resultados esperados do programa.

Tendo por base um paradigma pós positivista, optámos por realizar um estudo de caso, adotando uma abordagem mista, predominantemente qualitativa, e recorrendo a técnicas como a análise documental, a observação participante, realização de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo.

Da análise realizada, foi possível verificar que a elaboração do programa adotou uma dimensão *bottom up*, partindo da transposição de um modelo internacional, o *Cities of Learning*, e a sua subsequente adaptação ao contexto da cidade de Lisboa. No que diz respeito aos atores participantes, estes influenciaram a criação e construção do programa, visto que foram tidos em conta os *inputs* das entidades, garantindo a manutenção da sua relevância, atualidade e pertinência para as mesmas. Apurámos também a existência de uma janela de oportunidade que evidenciou o momento como certo para implementar o programa.

A importância do uso da tecnologia na atual sociedade do conhecimento, tornou-se um dos aspetos fulcrais no que diz respeito à criação de políticas públicas, uma vez que a sua utilização e distribuição não é equitativa na sociedade, e esta área possuiu um elevado impacto no desenvolvimento socio económico. Com a necessidade da utilização do digital para a realização de qualquer tarefa diária na atualidade é necessário intervir nas gerações mais velhas e nos mais pobres, elaborando políticas apelativas que envolvam a aprendizagem ao longo da vida. Uma vez que apesar de mais de 50% da população portuguesa possuir pelo menos competências digitais básicas, existe uma grande lacuna na restante população, já que subsiste a tendência para a digitalização de quase todos os serviços públicos, sendo necessários programas como o proposto.

Por fim, deixamos em aberto a possibilidade de uma futura análise retrospectiva do programa, ou até uma possível avaliação *on going* ou *ex post*, já que seria importante confirmar e comparar os resultados alcançados do programa *versus* os esperados, bem como a aferição de possíveis melhorias a realizar para que o programa se mantenha relevante, e se torne mais completo. Apesar de não terem sido identificadas desvantagens do programa foram salientados possíveis riscos que podem pôr em causa o sucesso do programa, a sua pertinência, e o seu futuro.

Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: Trocando a “fonte da juventude” por uma “fonte de utilidade”: Política Pública para Incentivo ao Empreendedorismo Sênior

Autor(es): Emiliana Debetir – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) & Eugenio Berka Filho – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Palavras-chave: Idoso, Empreendedorismo, Voluntariado, Longevidade, Propósito de Vida, Política Educacional.

Resumo

A “fonte de utilidade” no contexto de uma nova era para idosos cada vez mais longevos é uma metáfora poderosa que reflete a transformação na maneira como a sociedade pode percebê-los e integrá-los. Tradicionalmente, a “fonte da juventude” simbolizava o desejo de permanecer jovem, uma tentativa de negar o processo de envelhecimento. No entanto, ao substituir a “fonte da juventude” pela “fonte de utilidade”, muda-se o foco para valorizar a sabedoria, experiência e capacidades que os idosos possuem. O conceito de “idoso útil” surge como uma resposta ao envelhecimento populacional e busca reconhecer a importância da sua participação ativa e produtiva na sociedade. Freire (2018) enfatiza a capacidade dos idosos de contribuir para o desenvolvimento social e econômico, valorizando suas experiências, habilidades e conhecimentos mesmo após a aposentadoria. Esse reconhecimento é fundamental para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida das pessoas com mais de 60 anos. De acordo com o relatório “World Population Prospects 2019”, da Organização das Nações Unidas (ONU), até 2050 a população global com mais de 60 anos será maior, do que a população com menos de 15 anos. Esse cenário demanda uma reavaliação dos papéis e das oportunidades para os idosos na sociedade e gera impactos significativos na economia, na saúde e nas políticas públicas. No âmbito do empreendedorismo sênior, tem-se observado um aumento significativo no número de idosos que optam por iniciar ou manter seus próprios negócios. Esse segmento da população tem se destacado pela busca por novas oportunidades e desafios profissionais (Sebrae, 2020). Os idosos empreendedores não apenas contribuem para o crescimento econômico, mas para seu próprio bem-estar, mantendo-se ativos, engajados e socialmente conectados (Santos, 2019). Essa tendência reflete a importância de políticas públicas que incentivem e apoiem o empreendedorismo entre os idosos, oferecendo capacitação, acesso a crédito facilitado e incentivos fiscais (Silva, 2019). Nesse contexto, uma iniciativa que vem ganhando destaque é a oferta de cursos de administração voltados para idosos. Esses cursos são projetados para ensinar habilidades de gestão e empreendedorismo, estimular a ressocialização, a autoestima e o sentido de propósito entre os participantes. A Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), criada em 1965, é uma instituição de ensino superior pública e gratuita, relevante no cenário educacional brasileiro, uma das mais bem avaliadas pelo Ministério da Educação do Brasil. Como universidade estadual, desempenha um papel crucial no desenvolvimento educacional, científico, cultural e econômico do estado de Santa Catarina. Esta, por meio do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG) implantou em 2003, um programa de extensão universitária denominado Esag Sênior, voltado para pessoas acima de 50 anos. Este visa fomentar o empreendedorismo de negócios e ações de voluntariado, propiciar reflexão sobre re-escolhas profissionais, ampliar a rede de relacionamentos e gerar bem-estar ao idoso. Ao longo dos últimos 20 anos, o programa formou cerca de 500 alunos e tem em sua matriz curricular disciplinas como: Introdução à Administração, Empreendedorismo, Plano de Negócio, Marketing, Finanças Pessoais, Legislação de Empresas, Direito do Trabalho, Informática Básica, Mídias Sociais, Vendas Online e Análise Financeira do Negócio. Este programa tem a duração de nove meses, cerca de 400 horas/atividades, entre aulas presenciais, que acontecem 3 vezes por semana no período vespertino, visitas técnicas à micro e pequenas empresas, palestras e eventos (Debetir & Pedrozo, 2022). Este artigo tem como objetivo avaliar os desdobramentos desta política pública, na percepção de seus egressos, no que tange ao aprendizado e a qualidade de vida. Para tanto, foram definidas hipóteses, a

saber: o programa: Auxilia em processos de ressocialização; Gera amizades; Fomenta o empreendedorismo; Estimula o retorno aos estudos; Auxilia na vivência de momentos pessoais difíceis; Melhora a percepção sobre a qualidade de vida. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso (Triviños, 1987), baseado em abordagem qualitativa. Quanto à natureza, é exploratória e descritiva, visto que seu propósito foi verificar se as hipóteses aventadas eram verdadeiras. O período de realização do estudo foi de março a novembro de 2021, por meio de aplicação de questionários, entrevistas semiestruturadas e observação direta, com alunos e egressos, do Programa Esag Sênior, entre 2013 e 2020. A população do estudo era 263, a amostra foi definida em 151 egressos considerando o erro amostral de 5,21% e nível de confiança de 95%. Vale ressaltar que, apesar do Programa ter iniciado em 2003, a população foi considerada apenas a partir das turmas de 2013, pois apenas a partir deste ano, os dados dos participantes foram armazenados de forma padronizada. Os resultados demonstraram elevados índices de satisfação (94,8%) com esta política pública, infere-se que estes sejam atribuídos a ampliação da rede de relacionamentos (54,6%) e estímulo para continuar a estudar e aprender (42,1%). No que tange a qualidade de vida, percebeu-se que a maior parte dos egressos (53,2%) recebeu algum tipo de ajuda de outros colegas/grupo para enfrentar problemas pessoais, como depressão, ansiedade, doença na família etc. Já a qualidade do ensino ofertado, é classificada como boa, para 82,4% da amostra. A análise comparativa do conhecimento prévio ao curso e após sua finalização, demonstra aumento do conhecimento ao longo do curso (Kretzer, 2021). Como resultado, observou-se, ainda, o desenvolvimento de múltiplas capacidades humanas, proporcionando um refazer de perspectivas para muitos de seus participantes que, possivelmente, não almejavam novos projetos de vida ou se imaginavam incapazes de elaborá-los. Gera inclusão social e digital, de indivíduos que por vezes, poderiam sentir-se marginalizados do convívio grupal e do mercado de trabalho. Nota-se, uma melhora na saúde psíquica face ao estabelecimento de novas redes de relacionamento, e reinserção no mercado de trabalho. Conclui-se o programa é uma política pública exitosa, pois gera uma sensação de propósito e realização pessoal, indo além do ganho material ou reconhecimento profissional. Proporcionam uma oportunidade para os participantes se sentirem úteis e parte de algo maior, cultivando uma profunda recompensa existencial ao realizar ações sociais. Ao participar, os indivíduos podem explorar diferentes formas de contribuição social, desenvolver novas habilidades, e simultaneamente, ampliar sua rede de apoio e colaboração.

Referências

- Debetir, E. & Pedrozo, T. V. (2022). Programa de Extensão Esag Sênior: um Caso de Coprodução na Universidade do Estado de Santa Catarina. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - EnANPAD.
- Freire, A. (2018). *O Idoso no Empreendedorismo: Desafios e Perspectivas*. Editora Senac.
- Freire, A. (2020). Empreendedorismo Sênior no Brasil: Tendências e Desafios. *Revista Brasileira de Empreendedorismo e Inovação*, 3(2), 45-59.
- IBGE. (2021). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Tecnologia da Informação e Comunicação 2019*. Rio de Janeiro: IBGE.
- ONU. (2019). *World Population Prospects 2019*. Nações Unidas.
- Pereira, L. (2018). *Políticas Públicas para o Bem-Estar dos Idosos: Avanços e Desafios*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasil.
- Sebrae. (2020). *Empreendedorismo e Envelhecimento: Um Estudo sobre o Perfil dos Empreendedores com Mais de 50 Anos no Brasil*. Sebrae.
- Santos, B. (2019). *Novos Horizontes: O Empreendedorismo Sênior no Contexto Brasileiro*. Editora Atlas.
- Silva, M. (2019). *Políticas Públicas para o Bem-Estar dos Idosos: Desafios e Perspectivas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São Paulo, Brasil.

Kretzer, V. R. (2021). *Desdobramentos do Programa de Extensão Esag Sênior: Aprendizado e Qualidade de Vida*. Monografia em Administração Pública, Universidade do Estado de Santa Catarina.

Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono

Título: Interoperabilidade na Administração Pública e proteção de dados pessoais: A promoção da confiança pública na gestão do cadastro base do cidadão

Autor(es): **Nádia Lopes Cerqueira** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Sandra I. Firmino** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Maria Helena Monteiro** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: governo digital, interoperabilidade, confiança pública, proteção de dados pessoais, transparência governamental, Cadastro Base do Cidadão

Resumo

Introdução

O Governo Digital tem promovido a melhoria dos processos de trabalho da Administração Pública, por meio de interoperabilidade, que potencia a capacidade dos sistemas e organizações de trocarem dados e oferecer serviços públicos integrados com repercussões sobre a eficiência e a qualidade de serviço ao cidadão. No entanto, a par deste desenvolvimento, tem crescido a preocupação dos cidadãos com o tratamento dos seus dados pessoais e a proteção da privacidade. No Brasil, o estudo *Privacidade e Proteção de Dados Pessoais* constatou a presença desta preocupação em 69% dos usuários de internet (Comitê Gestor de Internet no Brasil, 2022). A Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) contra o Decreto nº 10.046, de 2019, que regulamenta a interoperabilidade de dados na Administração Pública Federal brasileira e cria o Cadastro Base do Cidadão (CBC) traz em evidência a falta de confiança dos cidadãos nesta medida, perante um sentimento de insegurança e potenciais riscos quanto à proteção do uso de seus dados pessoais pela Administração.

Em face do exposto, o objetivo desta pesquisa que é compreender que fatores interferem na confiança dos cidadãos em relação à utilização de seus dados pessoais em bases interoperáveis para oferta de serviços públicos digitais e integrados pelo governo federal no Brasil. Como estudo de caso, irá ser utilizado o CBC. Após compreensão de como o uso de dados pessoais afeta a confiança dos cidadãos no governo, irá ser dado particular enfoque em como a transparência e a qualidade de proteção de dados contribuem para a confiança no uso de serviços digitais integrados.

Referencial Teórico

A adoção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na Administração Pública tem vindo a ser impulsionada por paradigmas de governação pública tais como o *New Public Management* (NPM) (Hood, 1991), a Nova Governança Pública (NGP) (Osborne, 2006) e pela Governança da Era Digital (*Digital Era Governance* – DEG) (Margetts & Dunleavy, 2013), os últimos fazendo relevar a importância de relacionamentos interorganizacionais e a governação em rede. Neste sentido, acresce a relevância dos conceitos de governo digital e interoperabilidade.

De acordo com a OCDE (2014), o termo "governo eletrônico" surgiu nos anos 90, referindo-se à informatização do setor público em três fases: gestão interna, serviços ao cidadão e entrega de serviços via internet. A partir daqui a transição para o Governo Digital fez-se com a adoção de novas tecnologias digitais, destacando a interoperabilidade como elemento crítico. Segundo Laskaridis et al. (2007), a interoperabilidade abrange as dimensões organizacional, semântica, técnica, sendo que a European Commission (2017) acrescenta ainda às anteriores a dimensão jurídica ou legal.

Metodologia

Os pilares conceituais desta pesquisa incluem interoperabilidade, governo digital, proteção de dados pessoais, confiança e transparência. O conceito de interoperabilidade organizacional, conforme definido por Laskaridis et al. (2007), é adotado, focalizando a confiança do cidadão, destacando a colaboração e alinhamento de processos entre diferentes instituições, para alcançar objetivos compartilhados. O Governo Digital é entendido como o uso central das TIC para transformar o setor público em um modelo orientado pelo cidadão, conforme definido pela OCDE (2014). No âmbito da proteção de dados pessoais, a pesquisa adota o conceito de Bygrave (2010), vinculando-o ao direito à privacidade e regulamentando o processamento de dados para salvaguardar a identidade do cidadão. O conceito de confiança, conforme definido por Hood (2010), reflete a percepção dos cidadãos sobre a competência, honestidade e capacidade de resposta das instituições públicas. Quanto à transparência, adota-se a definição de Matheus et al. (2021), considerando-a como uma ferramenta eficaz e de baixo custo para fornecer *insights* sobre as operações e decisões governamentais, aprimoramento da abertura de governo, o engajamento do cidadão e a confiança no governo.

A abordagem metodológica adotada é qualitativa, sendo o estudo classificado como estudo de caso de características descritivas e explanatórias. A coleta de dados foi feita inicialmente por análise documental para caracterização do CBC, compreensão de seu funcionamento e correlação com os temas de estudo: confiança, proteção de dados e transparência. Em um segundo momento, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas junto a entidades representativas de setores diversos da sociedade e junto a servidores públicos que representam a Administração Pública. O tratamento de dados está sendo realizado por meio da técnica da análise de conteúdo, seguindo Bardin (1977).

Resultados Esperados

Os principais resultados esperados desta pesquisa incluem a compreensão da forma como a interoperabilidade afeta a confiança dos cidadãos em relação ao governo, especialmente no Cadastro Base do Cidadão (CBC). A influência do uso dos dados pessoais para a confiança dos cidadãos é explorada em contexto de bases interoperáveis para oferta de serviços públicos digitais. Concretamente, procura-se compreender a forma como a transparência e a qualidade na proteção de dados interfere no sentimento de confiança dos cidadãos. Por fim, procura-se identificar oportunidades de melhoria para o governo federal brasileiro aprimorar políticas públicas e práticas governamentais no cenário de evolução do Governo Digital no Brasil.

Referências Bibliográficas:

Bardin, L. (1977). *L'Analyse de Contenu*. Presses Universitaires de France.

- Bygrave, L. A. (2010). Privacy and Data Protection in an International Perspective. *Scandinavian Studies In Law*, 166–200.
- Comitê Gestor de Internet no Brasil. ([s.d.]). *Privacidade e proteção de dados pessoais 2021: Perspectivas de indivíduos, empresas e organizações públicas no Brasil*. Cetic.br – Centro Regional para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. Recuperado 24 de março de 2023, de <https://cetic.br/publicacao/privacidade-e-protECAo-de-dados-2021>
- Decreto nº 10.046, de 2019. Recuperado 20 de janeiro de 2022, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10046.htm
- European Commission. Directorate General for Informatics. (2017). New European interoperability framework: Promoting seamless services and data flows for European public administrations. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2799/78681>
- Ferreira, L. ([s.d.]). A inconstitucionalidade do Decreto 10.046 e o direito à proteção de dados pessoais. Consultor Jurídico. Recuperado 27 de maio de 2022, de <https://www.conjur.com.br/2022-fev-24/ferreira-inconstitucionalidade-decreto-100462019-stf>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. (2010). *The Blame Game: Spin, Bureaucracy, and Self-Preservation in Government*. Princeton University Press.
- Laskaridis, G., Markellos, K., Markellou, P., Panayiotaki, A., Sakkopoulos, E., & Tsakalidis, A. (2007). E-government and Interoperability Issues. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 28–38, 11.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987), 20120382. <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
- Matheus, R., Janssen, M., & Janowski, T. (2021). Design principles for creating digital transparency in government. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101550. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101550>
- OCDE. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>
- Osborne, S. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. DOI: [10.1080/14719030600853022](https://doi.org/10.1080/14719030600853022)

Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono

Título: Ranking da transparência do CNJ: O Fenômeno do Isomorfismo Institucional nos Tribunais de Justiça Estaduais do Brasil

Autor(es): Clarissa Rocha da Silva Salazar – Tribunal de Justiça da Bahia

Palavras-chave: Isomorfismo institucional, Transparência, Administração Pública

Resumo

Introdução

O presente estudo visa identificar se o fenômeno do isomorfismo institucional está presente no comportamento dos Tribunais de Justiça estaduais do Brasil, ao longo das seis edições do Ranking da Transparência do Poder Judiciário. O Ranking foi instituído pela Resolução CNJ n. 260, de 11 de setembro de 2018 e tem a finalidade de avaliar o grau de informação de tribunais e conselhos, disponibilizados aos cidadãos. O isomorfismo institucional, discutido nas clássicas obras dos autores Paul DiMaggio e Walter W. Powell, é fonte incansável de reflexões e questionamentos quando o tema é o comportamento imitador das organizações e de seus profissionais. A relevância deste estudo está na compreensão de que as práticas isomórficas de mudança institucional podem contribuir no âmbito da administração pública para a inovação, para a economia da ação humana e para o uso de soluções inteligentes já adotadas por outras organizações.

A costumeira visita ao Isomorfismo Institucional

Os autores DiMaggio e Powell (2005) se interessam por explicar esta curiosa similaridade nas formas e práticas organizacionais, observando que em estágios iniciais de estabelecimento dos campos organizacionais há uma certa diversidade em suas abordagens e formas, entretanto, na medida em que esses campos organizacionais se consolidam, há um direcionamento à homogeneização. Estes autores classificam em três os mecanismos pelos quais ocorrem as mudanças isomórficas institucionais: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo.

O Isomorfismo na Administração Pública

Fernandes e Bezerra (2013) em artigo sobre a conjuntura isomórfica das reformas administrativas nos estados brasileiros trazem importantes reflexões, tendo como base o conceito de isomorfismo, de como foi impulsionado o processo de mudança institucional em especial pelo movimento de modernização gerencialista da estrutura administrativa dos estados brasileiros com início na segunda metade da década de 1990.

Estes autores concluem que as reformas administrativas gerenciais no Brasil foram possibilitadas em razão das práticas isomórficas de mudança institucional, viabilizando a absorção pelos estados brasileiros do “movimento internacional de modernização das estruturas públicas iniciado nos anos 1980”.

Governo Aberto e Transparência

Oliveira (2019) em seu ensaio teórico traz pontos importantes sobre a Transparência como um princípio de governo aberto. Num contexto de governo aberto, faz-se necessário o livre e fácil acesso do público, através do padrão de dados abertos, sobre atividades, decisões e resultados da administração pública. O autor apresenta três objetivos principais da transparência, a abertura de dados, o controle social e a accountability.

Metodologia

É uma pesquisa descritiva, estruturada a partir da coleta de dados quantitativos, de fonte secundária, extraídos do sítio eletrônico do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), via publicação do resultado final das seis edições do Ranking da Transparência. Como base amostral, foram avaliados os cinco primeiros Tribunais Estaduais classificados nos anos de 2018 a 2023.

O Ranking da Transparência

O Ranking da Transparência do Poder Judiciário é divulgado anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça, uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do Judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Os itens sob avaliação são distribuídos em temas e compostos por um rol de perguntas que podem sofrer alterações para cada edição do Ranking (Conselho Nacional de Justiça [CNJ], 2023).

Análise de Resultados

O Ranking da Transparência no período de 2018 a 2023, teve um comportamento evolutivo no que tange ao alcance do percentual máximo de atendimento dos itens exigidos, considerando os 5 Tribunais estaduais melhor colocados. Observa-se que apesar de ocorrerem variações de Tribunais nesta colocação dos 5 melhores, para os órgãos que ficaram nesta classificação em mais de um Ranking, todos tiveram a obtenção de percentuais crescentes no atendimento dos itens exigidos pelo CNJ.

DiMaggio e Powell (2005) observam esta semelhança nas formas e práticas organizacionais na medida em que os campos organizacionais vão se consolidando, visto que as organizações iniciam com uma certa diversidade e com o tempo vão tendendo a uma homogeneização. É possível inferir, a partir da evolução destes dados do Ranking no período de 2018 a 2023, pela presença do fenômeno do isomorfismo coercitivo, visto que a existência de pressões formais e informais vindas da própria estruturação do Ranking, onde os Tribunais competem e são comparados entre si, acaba por estimular a busca por adequação às exigências e pela conseqüente visibilidade positiva perante a sociedade.

Após verificação do CNJ, sai o resultado preliminar com a publicação da pontuação obtida e a relação dos itens não comprovados pelos órgãos da justiça. Há em seguida, uma fase recursal, resultando em nova análise destes itens e resposta do CNJ aos recursos, que poderão, portanto, ser deferidos ou não. Observou-se um comportamento decrescente na quantidade de itens não comprovados pelos

Tribunais nestes cinco anos de avaliação, com redução significativa para os Tribunais que permanecem como melhor colocados por mais de um Ranking.

Foram também estudadas as áreas temáticas que tiveram maior incidência de itens não comprovados. Estes resultados demonstram a existência comum entre os Tribunais de debilidades apontadas pelo Ranking, sinalizando temas que por certo são mais sensíveis à realidade destes órgãos. Vale destacar a ocorrência da área temática “gestão de pessoas” que por três anos mostrou-se presente na realidade destes órgãos. O que sugere que os melhores se assemelham no que há de melhor, mas também no que é sofrível.

Conclusões

Por fim, com base nestes dados obtidos ao longo dos anos de implantação do Ranking, é possível observar esta tendência à homogeneização dos Tribunais Estaduais brasileiros, tanto no que diz respeito ao maior atendimento dos itens exigidos pelo ranking, como pelas deficiências comuns apontadas em áreas temáticas, a exemplo da gestão orçamentária e da gestão de pessoas. A pressão institucional pelos “melhores do Ranking”, vem produzindo um movimento característico do isomorfismo coercitivo, em que as organizações passam a realizar rituais cada vez mais próximos e conformes às pressões exercidas por instituições maiores ou de maior poder. Os Tribunais trocam experiências, imitam práticas e se monitoram em seus Portais da Transparência, o que não deixa de ser um movimento indutor da mudança.

Referências

- Conselho Nacional de Justiça. (2023). Ranking da Transparência. <https://www.cnj.jus.br/ranking-da-transparencia/>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 45(2), 74–89. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37123>
- Fernandes, A. S. A., & Bezerra, D. M. (2013). A conjuntura isomórfica das reformas administrativas nos estados brasileiros. *RP3 - Revista De Pesquisa Em Políticas Públicas*, (1). Recuperado de <https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/11992>
- Moraes, L. P., Costa, T. M. T., & Brunozi, A. C. Jr. (2022, outubro). Isomorfismo institucional no processo de criação dos regimes próprios de previdência social em municípios de Minas Gerais. In *Anais do IX Encontro Brasileiro de Administração Pública*. São Paulo, SP. Recuperado de <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/708>
- Oliveira, D.J.S. (2019, maio). Governo aberto: o princípio da transparência. In *Anais do VIII Encontro de Administração Pública da ANPAD - EnAPG*, Fortaleza, CE. Recuperado de https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=94&cod_edicao_subsecao=1650&cod_edicao_trabalho=26179
- Resolução nº 260, de 11 de setembro de 2018. (2018). Altera a Resolução CNJ n. 215, de 16 de dezembro de 2015, e institui o ranking da transparência do Poder Judiciário. Brasília, DF. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado171719202007275f1f0c1fe5077.pdf>

- Silva, L. V., Machado L., Saccol, A. (org.), & Azevedo, D. (2012). *Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática*. São Leopoldo. RS:Unisinos. Recuperado de <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000045/000045b4.pdf>
- Tavares, B., Leite Mesquita, D., & Carvalho de Castro, C. (2011). Evidências de indução e mimetismo nos arranjos produtivos locais pela ação institucional do Sebrae. *Administração Pública E Gestão Social*, 2(4), 339–361. <https://doi.org/10.21118/apgs.v2i4.4032>

Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono

Título: O Governo eletrônico e as limitações da interatividade cidadã: uma análise Brasil e Portugal

Autor(es): **Dario Azevedo Nogueira Junior** – Universidade Federal do Espírito Santo UFES/Brasil; **Lucilaine Pascuci** – Universidade Federal do Espírito Santo UFES/Brasil; **Armando Malheiro** – Universidade do Porto/Portugal

Palavras-chave: governo eletrônico, gestão pública digital, Brasil, Portugal, e-democracia.

Resumo

Introdução

Tanto no Brasil como em Portugal, as plataformas digitais estão cada vez mais presentes no domínio dos serviços públicos. É possível assinalar que o Brasil tem se destacado na prestação de serviços públicos na Internet, como mostra o estudo realizado pelo Banco Mundial, GovTech Maturity Index 2022. O Brasil foi referenciado como “o segundo país do mundo com a maior maturidade em governo digital e líder neste estudo entre os países ocidentais.” A avaliação é resultado de índices de serviços públicos digitais em 198 economias globais com base em parâmetros criados pelo próprio Banco Mundial. Ou seja, segundo o estudo, o Brasil se destacou entre os países pela quantidade de serviços públicos digitais oferecidos por meio da plataforma centralizada gov.br, que já conta com 140 milhões de usuários – equivalente a 80% da População brasileira maior de 18 anos. Cabe uma ressalva quanto ao elevado número de usuários da plataforma digital gov.br, haja vista que, entre outros aspectos, o acesso aos serviços públicos está migrando cada vez mais do meio físico para o digital e a exigência do Estado para que os usuários façam senha, tem sido, em muitos casos, a única forma que os cidadãos têm para acederem aos serviços públicos. Dessa forma, o cidadão é quase obrigado a manter um relacionamento com o governo através do gov.br. Contudo, isso não significa maior interatividade nem proporciona necessariamente maior transparência das informações.

Portugal por sua vez, tem se destacado, como indica o documento eGovernment Factsheets, que é um estudo comparativo sobre o desenvolvimento da administração pública digital na Europa publicado pelo observatório da Comissão Europeia (EU, 2018). O estudo indica que Portugal, no que concerne a usabilidade e disponibilidade de serviços online denominado *user centricity*, obteve a pontuação de 96, numa escala de 100, enquanto a média dos países europeus é de 70 pontos neste quesito. Em outra análise, no GovTech Maturity Index (WB, 2022), promovido pelo Banco Mundial, Portugal está no grupo dos principais países. Neste estudo, a ênfase também está na área do “Public Service Delivery Index,” ou seja, Portugal disponibiliza um número considerável de serviços oferecidos aos utilizadores em plataformas digitais em relação a outros países sem, no entanto, significar que esses serviços sejam totalmente transparentes ou interativos. A simples oferta de mais serviços públicos digitais não garante necessariamente uma proporção equivalente de benefícios ao usuário em relação à interatividade e transparência com a gestão pública é o que conclui, paradoxalmente, os dados do Banco Mundial. “Em todos os 190 países pesquisados, o Índice de Engajamento do Cidadão Digital obteve a pontuação mais baixa (DCEI, 0,449) entre os itens pesquisados. Isto significa que as economias se concentraram mais

nas ofertas dos principais sistemas governamentais e plataformas para a prestação de serviços públicos do que na participação e feedback dos cidadãos digitais a nível mundial” (Banco Mundial, 2022).

Coloca-se a seguinte questão de trabalho: as políticas digitais adotadas apenas com a expansão na oferta de serviços públicos, tanto em Portugal como no Brasil, proporcionam aos usuários um ambiente satisfatório para que haja uma real interação participativa dos cidadãos com o Estado?

Referencial teórico

Franco (2014) avalia que o governo eletrônico não deve ser visto apenas pela oferta de serviços pela Internet, mas também pela ampla gama de possibilidades de interação e participação entre governo e sociedade e pelo compromisso do governo com a transparência. Mesmo que Portugal e Brasil já ofereçam publicamente diversos dados governamentais, é preciso considerar que nem sempre o gestor disponibiliza todas as possibilidades de informação e comunicação ao usuário.

Castells (2003), ao falar da Internet como possibilidade de democracia digital, indica que: “A interatividade permite que os cidadãos solicitem informações, expressem opiniões e solicitem respostas pessoais aos seus representantes. [...] No entanto, os governos a todos os níveis utilizam a Internet principalmente como um quadro de avisos electrónico para divulgar a sua informação, sem se envolverem muito numa interação real” (2003, p. 17).

Metodologia

Análise de dados consolidados como: Índice de Digitalidade da Economia e Sociedade da Comissão Europeia, Instituto Nacional de Estatística, Comitê Gestor da Internet no Brasil, Digital In, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Fundação Getúlio Vargas, Banco Mundial e outras fontes. Este estudo buscará trazer elementos para compreender o foco das políticas de governo eletrônico nos dois países, a fim de examinar como as ferramentas tecnológicas estão sendo aplicadas e utilizadas.

Resultados

O relatório Digital In 2019 expõe as contradições dos números e o potencial das ações, que já é de conhecimento público, 66% da população brasileira é usuária de redes sociais. Esse percentual representa mais de 140 milhões de usuários ativos, tornando o Brasil um dos maiores entre as redes sociais. Contudo, paradoxalmente, no estudo TIC (BRASIL, 2019) reforça a obviedade do Estado brasileiro em não ser eficaz no e-gov no que tange aos serviços nas redes sociais: o serviço de chat em tempo real nos órgãos federais representa apenas 14% da possibilidade de comunicabilidade e 19% em órgãos estaduais. Ainda em relação às redes sociais, o atendimento automatizado com assistente virtual ou chatbots representam 10% da forma de contato nos órgãos federais e 9% nos estaduais.

Quanto a Portugal a Lei n.º 46/2007 sublinha que os documentos devem estar disponíveis: “(...) em bases de dados electrónicas facilmente acessíveis ao público através de redes públicas de telecomunicações” (Portugal, 2007), enfatizando a adopção de plataformas digitais por parte do Estado Português. Contudo, vale destacar que Sousa (2016) indica que Portugal traz a legislação que menos discute a questão da Internet, ainda que seu texto tenha sido aprovado em 2007. No estudo intitulado Índice de Digitalidade da Economia e Sociedade (DESI) 2021 da Comissão Europeia traz a informação de que “apenas 48% dos serviços públicos digitais em Portugal são dados abertos, ficando abaixo da média da UE que é de 78%”

Conclusão

As administrações públicas, nos países em questão, se apropriam, ainda na atualidade, do modelo de comunicação centralizado oferecendo poucos canais de possibilidades para uma real interatividade de gestão participativa ao cidadão. Mesmo com muitos serviços disponíveis em plataformas digitais, a população não dispõe de canais de comunicação verdadeiramente interativos que possibilitem um verdadeiro diálogo. Nesse sentido, cabe na maior parte das vezes, ao usuário adequar-se às determinações do Estado. Tomemos o exemplo da plataforma gov.br no Brasil, que mesmo com um número significativo de usuários não disponibiliza sequer um link no qual o cidadão possa ser um agente participativo e propositivo na administração da gestão pública, o mesmo efeito também é observado em Portugal com a plataforma simplex.pt.

Referências Bibliográficas

- Bilhim, J. A. F. & Neves, B. B. (2007). O Governo electrónico em Portugal: O caso das cidades e regiões digitais. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Universidade Técnica de Lisboa. Retrieved June 2022 https://apdsi.pt/uploads/news/id546/3.8_joao%20bilhim%20+%20barbara .
- BRASIL. Ministério da Economia. Transformação Digital. 2020. Retrieved June 2022: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/maio/governo-atinge-marca-de-700-servicos-digitalizados-em-17-meses-e-dobra-numero-de-acessos>
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação. Panorama Setorial da Internet. Acesso à Internet no Brasil: desafios para conectar toda a população. Universalização do acesso, v. 8. n. 1. Brasil, 2017. Retrieved June 2022: <http://cetic.br/media/docs/publicacoes/6/Panorama_Setorial_11.pdf <http://cetic.br/pesquisa/domicilios/>>.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Centro de TIC Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação. Panorama setorial da Internet – Acesso à Internet no Brasil: desafios para conectar toda a população. 2019. Retrieved June 2022: de <https://cetic.br/pesquisa/governo-eletronico/http://cetic.br/pesquisa/domicilios/>>.
- BRASIL. Presidência da República. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso à informação. Retrieved June 2022: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>.
- Brito, I. (2006). Política da Qualidade: Gestão de Pequenas e Médias Empresas. Apostila Universidade Salgado de Oliveira. Rio de Janeiro, Brasil: UNSO.
- Castells, M. (2003). A Galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro, Brasil: Zahar.
- Comissão Europeia (2021). Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES). Retrieved June 2022: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP_21_5481. Acesso em: fevereiro 2022.

- Comissão Europeia (2020). Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES). 2020. Retrieved June 2022 em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/qanda_20_1022.
- Dias, R. (2012). Governo eletrônico: ferramenta democrática ou instrumento do neoliberalismo? En. Revista Tecnologia e Sociedade – 2ª Edição. ISSN: 1984-3526 Retrieved June 2022: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/2593>.
- Digital in. We are social 2019. Retrieved June 2022: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>.
- EXAME. O jeito certo de cortar gastos públicos exagerados. 2011. Retrieved June 2022: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-jeito-certo-de-cortar/>.
- FGV. 31ª Pesquisa Anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas, realizada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) 2020. Retrieved June 2022 <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/maio/governo-atinge-marca-de-700-servicos-digitalizados-em-17-meses-e-dobra-numero-de-acessos>.
- Franco, L. (2014). Participação digital e governo eletrônico abertura para qual cidadania? Revista Brasileira de Administração Científica, 5(2), 214-225.
- INSTITUTO BRASILEIRO E GEOGRÁFICO (IBGE). Uso da Internet, televisão e celular no Brasil. 2017. Retrieved June 2022: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/20787-uso-de-Internet-televisao-e-celular-no-brasil.html#subtitulo-1>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTÁTISTICA (INE). Sociedade da Informação e do Conhecimento – Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias 2020. Portugal. Retrieved June 2022: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt#:~:text=Portal%20do%20INE&text=Em%202020%2C%2084%2C5%25,em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20ano%20anterior.
- Lopes, C.A. (2007). Acesso à informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos: literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. Caderno de Finanças Públicas, Brasília, 8, 5-40, dez. 2007. Retrieved June 2022 <[Erro! A referência de hiperlink não é válida](#), assuntos/biblioteca/cadernos-de-financas-publicas-1/arquivo.2013-04-18.4951615613>.
- Melo, C.M.A. (2018). e-fatura – A reforma digital da AT. Implicações no crescimento da receita fiscal. Dissertação apresentada no âmbito do mestrado para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Fiscal no ISG – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2018. Retrieved June 2022 from: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24270/1/Efatura%20e%2080%93%20A%20ref%20digital%20da%20AT%20%20Implica%C3%A7%C3%B5es%20no%20crescimento%20da%20receita%20fiscal.pdf>. Acesso em: março 2021.
- Monteiro, A.R.B. (2020). Governo Digital – Desafios e Impactos para os Recursos Humanos do Setor Público. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, Aveiro, 2020.

- Retrieved June 2022
from https://ria.ua.pt/bitstream/10773/30327/1/Documento_Ana_Rita_Monteiro.pdf
- O GLOBO. Brasília abriga empresas tecnológicas de fachada que desviam milhões do governo. 2018. Retrieved June 2022: <https://oglobo.globo.com/brasil/brasil-abriga-empresas-tecnologicas-de-fachada-que-desviam-milhoes-do-governo-22956710>
- PORTUGAL (1976). Constituição da República Portuguesa.
- PORTUGAL (1993). Lei n.º 65/93, de 26 de agosto de 1993. Lei do Acesso aos Documentos Administrativos, (LADA) 1993. Diário da República –Série –A, p. 4524.
- PORTUGAL (2007). Lei n.º 46/2007, de 24 de agosto de 2007. Regula o acesso a documentos administrativos e sua reutilização, 2007. Diário da República –Série, p. 5680. Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos (CADA) Retrieved June 2022 from <http://www.cada.pt>
- PORTUGAL (2016). Lei n.º 26/2016, de 22 de agosto. Aprova o regime de acesso à informação administrativa e ambiental e de reutilização dos documentos administrativos, transpondo a Diretiva 2003/4/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 28 de janeiro, e a Diretiva 2003/98/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de novembro.
- Ramos, A.L. (2016). O princípio da administração aberta versus o princípio da proteção dos dados pessoais. Dissertação de Mestrado em Direito Administrativo na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, Lisboa, 2016. Retrieved June 2022 from: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/37453/1/ulfd136607_tese.pdf
- REPÚBLICA PORTUGUESA (2012). Resolução de Conselho de Ministros n.º12/2012, Retrieved June 2022 from <https://dre.pt/pesquisa/-/search/543701/details/maximized>
- Ruediger, M.A. (2002). Governo Eletrônico e Democracia – Uma Análise Preliminar dos Impactos e Potencialidades na Gestão Pública. Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), 26, Salvador-BA.
- SAPO. Estado poupa 190 milhões com o Simplex. 2020. Retrieved June 2022 from: <https://sol.sapo.pt/artigo/703093/estado-poupa-190-milhoes-com-o-simplex>.
- SOUSA, Janara et al. A Lei de Acesso à Informação no Brasil, Portugal e Espanha: uso da Internet, transparência e cidadania. Revista Electrónica Razón y Palabra, Cuba, Número 92 Diciembre 2015 – marzo 2016. Retrieved March 2022 from: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N92/Varia/20_SousaGeraldес_V92.pdf
- TERRA ONLINE. Orçamento do emetic tem alta de 6,2%. 2020. Retrieved March 2020 from: <http://www.telesintese.com.br/proposta-de-orcamento-do-mctic-para-2020-tem-alta-de-62/>
- Transparência e Integração. Perguntar não ofende. 2020. Retrieved March, 2022 from: <https://transparencia.pt/perguntar-nao-ofende/>

TSF. Revalidar a carta de condução ou alterar a morada? O Sigma promete ajudar. 2019. Retrieved: <https://www.tsf.pt/economia/novo-portal-do-cidadao-quer-um-milhao-de-utilizadores-e-tem-assistente-virtual-10574076.html>.

Urupá, M.F. (2019). A EPC como referencial teórico-metodológico na análise de políticas públicas de banda larga. *Revista Eptic*, 21(2). Retrieved: <https://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/11498>.

WORLD BANK *GovTech Maturity Index* 20: Retrieved March 2022 <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/2022-gtmi>

Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono

Título: Ilustrações da imagem institucional pública por meio das dimensões da familiaridade e da favorabilidade

Autor(es): Ariel Behr – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Carlos Henrique Rodrigues – Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL); Everton da Silveira Farias – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Fernanda da Silva Momo – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Giovana Sordi Schiavi – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Raquel Janissek-Muniz – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Palavras-chave: Imagem Organizacional, Setor Público, Familiaridade, Favorabilidade, Setor Elétrico.

Resumo

Conhecer a perspectiva dos diferentes stakeholders é condição para o desenho da estratégia de uma organização e, nesse sentido, pode influenciar as relações da organização, facilitando ou dificultando as diferentes transações entre a organização e os interesses de suas partes. Portanto, trabalhar a imagem da organização possibilita a notoriedade das efetivas práticas organizacionais, alinhando as perspectivas interna e externa. A presente pesquisa tem como objetivo analisar a imagem institucional da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) do Brasil por meio das dimensões da familiaridade e da favorabilidade do seu público institucional de relacionamento. A familiaridade e a favorabilidade são conceitos trazidos à literatura de gestão em Kotler (1993), Fox e Kotler (1994) e depois em Valerio e Pizziantto (2003), entre outros. Esses conceitos representam praticamente seus sentidos literais e a literatura citada não costuma definir os termos, mas apenas aplicá-los em instrumentos de pesquisa. A familiaridade seria uma percepção de quão familiar um conceito ou uma instituição é para um sujeito, avaliado na presente pesquisa em uma escala de 5 pontos que vai de “Nunca ouvi falar” a “Conheço muito bem”. Já a favorabilidade é entendida como a percepção de quão favorável um sujeito é de um conceito, situação ou instituição, avaliado na presente pesquisa em uma escala de 5 pontos que vai de “Muito desfavorável” a “Muito favorável”; e depois em escalas diferenciais semânticas de concordância com determinados atributos que representassem a situação em análise de cada questão do instrumento de pesquisa. O Plano de Comunicação da ANEEL, aprovado pela Diretoria da Agência, enumera objetivos de comunicação como “tornar a ANEEL mais conhecida pelo consumidor”, “melhorar a imagem que os consumidores têm da ANEEL”, “aumentar o alcance das ações de comunicação da ANEEL” e “consolidar novos canais de diálogo”. A ANEEL busca estimular a participação pública por meio de Audiências e Consultas Públicas, ocasiões em que a sociedade em geral é estimulada a enviar contribuições sobre os assuntos em debate. Todavia, os agentes do setor são os que participam mais ativamente. A participação da sociedade é pequena, visto que há dificuldade em compreender os temas complexos do setor elétrico. Para que haja uma maior participação do cidadão, é necessário difundir conhecimento sobre a Agência e sobre o setor. Inicialmente, realizou-se a análise dos seguintes documentos internos da Agência: planejamento estratégico, regimento e organograma. A leitura buscou categorizar possíveis pilares sobre a imagem

da agência e suas áreas internas que possuem mais interação com o público (agentes do setor elétrico). A partir desse mapeamento, foi elaborado um questionário com questões abertas e fechadas sobre a imagem institucional da ANEEL. Esse questionário foi validado em 04 grupos focais com equipes multidisciplinares da ANEEL. O questionário propôs uma escala diferencial semântica para avaliação da imagem organizacional e foi aplicado por meio de entrevistas com 31 instituições do Setor. Os resultados diferenciam as avaliações dos diferentes tipos de públicos de relacionamento dentre os Agentes de Geração, Distribuição e Transmissão do Setor Elétrico, as Associações e os Conselhos de Consumidores. A avaliação geral da imagem mostra que este público tem alto grau geral de familiaridade (4,68 em escala de 5 pontos) e de favorabilidade (4,45 em escala de 5 pontos) com as ações da organização. As escalas semânticas permitem destaque a atributos positivos como “cortesia” ao assegurar a prestação de serviços de energia elétrica (4,55 em escala de 5 pontos) e a atributos negativos como “tem aumentado a regulação” do setor, quando um objetivo estratégico da ANEEL está em consolidar a regulação. Ao trazer uma avaliação abrangente da imagem da ANEEL, a pesquisa contribui diretamente com a prática dessa organização, retroalimentando seu plano estratégico; mas também contribui indiretamente com o próprio desenvolvimento do setor elétrico, haja vista a ANEEL ser um ator central desse setor. Ainda, contribui com a teoria ao apresentar uma sistemática de avaliação da imagem passível de replicação por outros tipos de organizações públicas.

Referências

- Fox, K. F. A. & Kotler, P. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. Atlas.
- Kotler, P. (1993). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo Atlas.
- Valerio, D. & Pizzinatto, N.K. (2003). Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 4, 26-37.

Sessão 11 – Comportamento Organizacional

Título: O Papel do Liderado na Liderança Destrutiva: A Influência das Emoções Positivas e do Capital Psicológico do Liderado na Supervisão Abusiva

Autor(es): **Ana Cristina Serrão** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Miguel Pereira Lopes** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Maria João Velez** – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)

Palavras-chave: Emoções Positivas, Capital Psicológico, Supervisão Abusiva, Liderança Destrutiva, Followership

Resumo

Os relatórios sobre as condições do trabalho têm vindo a reportar que muitos trabalhadores relatam situações de bullying, violência, abuso verbal e ameaças verbais como fazendo parte da sua experiência no local de trabalho (Aleksynska et al., 2019). Os dados mostram que estas situações ocorrem em elevada percentagem e os seus custos para as organizações são elevados e preocupantes.

A violência psicológica no local de trabalho é apresentada como um fator de risco para a depressão e ansiedade dos trabalhadores e parece ser um problema com que todos os países se debatem. As doenças mentais no local de trabalho têm recebido cada vez mais atenção e são motivo de alertas para as organizações.

Fortemente associada a estas situações surge a liderança destrutiva de que a supervisão abusiva é um exemplo. Esta refere-se à perceção do trabalhador de que o seu supervisor apresenta e mantém comportamentos hostis, verbais e não verbais, excluindo o contato físico (Tepper, 2000). Os efeitos da supervisão abusiva, que se refletem diretamente no indivíduo, parecem gerar consequências pesadas para a organização, através do absentismo, da saída ou da baixa de performance dos liderados, como reflexo do impacto que aparentam provocar ao nível do bem-estar psicológico e físico dos que a percecionam. A investigação científica tem vindo a dar particular relevância às consequências deste fenómeno e ao papel de vítima dos liderados. Tem sido apontada como necessária mais investigação para que se aprofunde o conhecimento sobre os antecedentes da supervisão abusiva e em especial os centrados nos liderados (Fischer et al., 2021).

Dando resposta a esta necessidade, realizou-se este estudo que tem como objetivo analisar o efeito mediador do capital psicológico na relação entre as emoções positivas dos liderados no local de trabalho e a supervisão abusiva, uma vez que estas têm sido reconhecidas como causas de comportamentos positivos e desencadeiam um conjunto de pensamentos e ações que ampliam os recursos individuais desejáveis no local de trabalho (Diener et al., 2020), o que parece poder influenciar negativamente a supervisão abusiva. As emoções positivas parecem estar ainda intimamente relacionadas com o capital psicológico e de acordo com a teoria de ampliação e construção aparentam contribuir para o seu desenvolvimento (Fredrickson, 2001). Por sua vez, o capital psicológico parece ter uma relação negativa com o stress, ansiedade e comportamentos desviantes e contribui para

indivíduos autônomos, resilientes, eficazes e esperançosos, focados nos seus objetivos e metas, o que parece contrariar o papel de vítima dos liderados (Luthans et al., 2010).

Foi administrado um questionário a indivíduos em contexto organizacional, de onde resultaram 207 díades de líderes e liderados, para testar esta relação. Os dados foram analisados através de modelo de equações estruturais, recorrendo ao software AMOS.

Os resultados confirmaram a relação de influência negativa das emoções positivas dos liderados no local de trabalho na supervisão abusiva e o efeito mediador do capital psicológico dos liderados, auto-avaliado, nesta relação (Efeito Indireto do Capital Psicológico = $-0,020$; IC 95%] $-0,122$; $0,089$ [). Tendo sido testado também o efeito mediador do capital psicológico dos liderados, avaliado pelo líder, na relação entre emoções positivas e supervisão abusiva os resultados rejeitaram a existência desta relação.

Este estudo revela um novo olhar sobre o papel dos liderados na supervisão abusiva, afastando-os de um papel meramente passivo. Liderados com capital psicológico mais elevado parecem não perceber com a mesma intensidade a supervisão abusiva e como tal não estarem tão suscetíveis aos efeitos negativos que esta provoca.

Os dados parecem também revelar uma diferença entre o capital psicológico avaliado pelo próprio liderado e o percebido pelo seu líder. Os resultados parecem assim sugerir que o capital psicológico interfere na percepção dos liderados da existência dos comportamentos abusivos e não na diminuição desses comportamentos por parte dos líderes.

Esta investigação traz diversas contribuições para a teoria e a prática. Permite alargar o conhecimento sobre os antecedentes da supervisão abusiva centrados nos liderados e destaca um papel menos passivo destes nesta relação, resultado dos seus recursos psicológicos positivos. Em termos práticos, parece que como forma de combater os efeitos negativos da supervisão abusiva e dos seus custos para as organizações poderão desenvolver-se e potenciar as emoções positivas no local de trabalho e o capital psicológico dos liderados. Com este objetivo, e de acordo com a literatura, podem desenhar e aplicar-se algumas intervenções práticas de curta duração.

Referências bibliográficas

Aleksynska M, Berg J, Foden D, Johnston H, Parent-Thirion AJ (2019). Working conditions in a global perspective. In: Publications Office of the European Union L, and International Labour Organization, Geneva, editor. Luxemburg: Eurofound and International Labour Organization. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2019/working-conditions-global-perspective>

Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive Emotions at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 451-477. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>

Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and

fundamental rethink. *Leadership Quarterly*, 32(6), Article 101540.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology - The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
<https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.218>

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.5465/1556375>

Sessão 11 – Comportamento Organizacional

Título: A Importância da Gestão da Cultura de Segurança na Prestação dos Cuidados: Estudo de caso de uma Unidade de Cuidados Continuados Integrados

Autor(es): **Marta Filipa Costa Serrario** – Faculdade de Economia da Universidade do Algarve; **Susana Soares Pinheiro Vieira Pescada** – Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-being (CinTurs), Faculdade de Economia da Universidade do Algarve; **Bernardete Sequeira** – Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-being (CinTurs), Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Palavras-chave: Cultura de Segurança, Gestão da Segurança, Maturidade da Cultura de Segurança, Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, Unidade de Cuidados Continuados Integrados

Resumo

O ano de 2020 trouxe a pandemia de COVID-19 e inúmeros desafios ao nível da gestão dos cuidados de saúde, mas também ao nível da gestão das organizações de saúde e, mais especificamente, das unidades de internamento da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), cuja cultura de segurança permanece largamente por investigar (Stigger *et al.*, 2020; Conselho Nacional de Saúde, 2022).

Esta investigação teve como objetivo compreender a importância da gestão da cultura de segurança em duas Unidades de Cuidados Continuados Integrados (UCCI) e identificar as boas práticas e fatores relacionados com a aprendizagem e eventos adversos, contribuindo para a melhoria da gestão de segurança.

Para tal, o referencial teórico do presente estudo baseou-se nos modelos de reciprocidade de Cooper (2000), evolução da cultura de segurança de Hudson (2001) e avaliação da maturidade da cultura de segurança de Gonçalves Filho *et al* (2011). O modelo de análise adotado incluiu a avaliação de cinco dimensões, classificadas em cinco estádios. Foram avaliadas as dimensões informação, aprendizagem organizacional, envolvimento, comunicação e comprometimento, classificadas de acordo com os estádios patológico, reativo, burocrático, proativo e sustentável, com grau de maturidade crescente.

Este é um estudo de caso único, exploratório e descritivo (Yin, 2001; Oliveira & Ferreira, 2014), baseado na realização de entrevistas a três elementos com funções de gestão e na aplicação de questionários aos profissionais, bem como na análise documental de um conjunto de dados e indicadores de caracterização do sistema de gestão de segurança da organização em estudo. Do total de 116 profissionais inquiridos, foram obtidos questionários de 25% dos profissionais de diferentes categoriais.

A análise conjunta dos resultados obtidos através dos questionários e das entrevistas permitiu caracterizar o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST), identificar o estádio de maturidade da cultura de segurança e avaliar a cultura de segurança das UCCI nas diferentes dimensões de análise.

No que se refere ao SGSST, não existe uma equipa específica para a área da segurança no trabalho, mas várias pessoas com responsabilidades distintas em matérias de segurança. As normas e procedimentos relativos à segurança no trabalho são revistos constantemente ou de acordo com a necessidade, apesar de terem sido afetados pela pandemia. A segurança no trabalho de empresas externas e prestadores de serviços é encarada como parte integrante do SGSST das UCCI. Apesar das

normas redigidas vigentes e da verbalização das mesmas, há trabalho a desenvolver para que todos os colaboradores reconheçam e vivenciem o comprometimento da organização.

Apesar da pandemia ter comprometido a realização das auditorias nos anos de 2020 e 2021, identificaram-se boas práticas no que concerne à realização de auditorias, com a existência de elementos responsáveis pela qualidade e segurança. Além das auditorias de segurança, verificaram-se práticas ao nível da identificação de riscos, melhorias e cuidados a adotar para cada grupo profissional. Encontra-se documentada a debilidade do plano de segurança contra incêndios, em fase de implementação aquando da colheita de dados.

Estes resultados evidenciaram a existência de um estágio sustentável, visível na existência de auditorias, que identificam riscos potenciais e indicam medidas corretivas, bem como no planeamento para a segurança no trabalho, interligado com o de toda a organização.

No que diz respeito às dimensões avaliadas, na dimensão informação, não existem índices de acompanhamento e controlo da segurança no trabalho a nível organizacional, estando apenas sujeitos ao acompanhamento externo. Porém, existe informação ao nível da comunicação de ocorrências anormais, estando disponíveis meios que são usados pelos profissionais.

Quanto à aprendizagem organizacional, destaca-se como positivo a existência de melhoria contínua dos problemas, riscos e ocorrências e a preocupação da organização em implementar essas mesmas melhorias.

A dimensão envolvimento apresenta resultados distribuídos pelos vários estádios, sendo que os responsáveis pelas várias áreas de gestão e as chefias dos vários grupos profissionais apresentam níveis de envolvimento superiores.

A dimensão comunicação, apesar de não ser apontada como um erro ou falha, é indicada como ponto de melhoria. Existem canais de comunicação, apesar de não chegar a todos os colaboradores.

Na dimensão comprometimento, existe preocupação e valorização da segurança no trabalho, que inclui não só a segurança dos profissionais, mas também dos utentes. Existe um plano de ação que prevê o investimento em segurança em todos os setores. Contudo, a formação em segurança é insuficiente e escassa, tendo sido comprometida pela pandemia.

Os resultados obtidos revelaram coerência entre os dados documentais, a perceção dos profissionais e dos responsáveis pela gestão sobre a cultura de segurança.

Foi possível compreender a importância da gestão da cultura de segurança na prestação de cuidados, verificando-se a existência de normas e práticas em termos de segurança, assim como alguns aspetos a melhorar, que poderão incrementar a gestão da segurança e, conseqüentemente, a cultura de segurança.

A cultura de segurança é valorizada pelos gestores de nível estratégico e tático, manifestando-se nas melhorias implementadas, nas auditorias realizadas e na preocupação com a qualidade com normas e procedimentos bem definidos (Cooper, 2000; Ornelas, 2018; Reis, 2019; Organização Mundial de Saúde, 2020), o que contribui para o desenvolvimento da cultura de segurança.

A cultura de segurança das UCCI foi identificada como positiva pelos gestores. A maioria dos participantes consideram que a instituição se encontra maioritariamente no estágio de maturidade proativo/ sustentável. Contudo, nas dimensões comunicação e envolvimento, o estágio de maturidade é inferior, situando-se entre o estágio burocrático e proativo.

Como pontos de melhoria, recomenda-se o investimento em formação em saúde e segurança no trabalho, mas também ao nível da comunicação entre os profissionais e os vários níveis de gestão. A cultura de segurança implica necessariamente que todas as pessoas na organização tenham conhecimento das dimensões desta mesma cultura de segurança para que se atinja um desempenho máximo (Roque, 2016).

Os resultados obtidos encontram-se limitados pela fraca adesão dos profissionais aos questionários e pela ausência de métodos de observação direta, que poderiam ter enriquecido mais este estudo. Sugere-se, assim, a realização de investigações noutras unidades da RNCCI, permitindo a comparação de resultados e, ainda, a utilização de modelos de avaliação da maturidade da cultura de segurança adaptados a organizações de saúde.

Referências bibliográficas:

- Conselho Nacional de Saúde (2022). *A Pandemia de COVID-19: Desafios para a saúde dos portugueses*. www.cns.min-saude.pt/wp-content/uploads/2022/07/Relatorio-CNS2022_web.pdf
- Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety science*, 36 (2), 111-136. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00035-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00035-7)
- Gonçalves Filho, A. P. G, Andrade, J. C. S., e Marinho, M. M. D. O. (2011). Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. *Gestão e Produção*, 18 (1), 205-220. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000100015>
- Hudson, P. (2001). Aviation safety culture. *Safeski*, 1-23. https://www.researchgate.net/publication/235050886_Safety_Culture_-_Theory_and_Practice
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014) *Métodos de Investigação - Da interrogação à descoberta científica*. Porto, Vida Económica Editorial.
- Ornelas, M. D. (2018). *Avaliação da Cultura de Segurança dos Doentes nos Cuidados de Saúde Primários: Um estudo pioneiro em Portugal*. Tese de doutoramento não publicada, Universidade Nova de Lisboa.
- Organização Mundial de Saúde (2020). *Manual de Políticas e Estratégias para a Qualidade dos Cuidados de Saúde: Uma abordagem prática para formular políticas e estratégias destinadas a melhorar a qualidade dos cuidados de saúde*. Genebra, Organização Mundial da Saúde.
- Reis, C. (2019) Cultura de segurança em organizações de saúde, in Sousa, P., & Mendes, W. (eds.), *Segurança do paciente: criando organizações de saúde seguras*. Rio de Janeiro, Editora Fiocruz, 75-107.
- Roque, S. M. B. (2016) *Impacto do ambiente de prática de enfermagem na qualidade e segurança dos cuidados*, Tese de doutoramento não publicada, Universidade Católica Portuguesa.
- Stigger, D. A. S., Stigger, K. N., Barlem, J. G. T., Piexak, D. R., do Rosário Paloski, G., & Castanheira, J. S. (2020) Cultura de segurança no contexto das organizações de saúde: revisão integrativa. *Research, Society and Development*, 9 (11). <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i6.3476>
- Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planeamento e métodos*, 2ª edição, Porto Alegre, Bookman editora.

Sessão 11 – Comportamento Organizacional

Título: Comportamento intraempreendedor: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida

Autor(es): Rita Oliveira Pelica – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCS-ULisboa); Patrícia Jardim Trindade Martins da Palma Pereira Lopes – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCS-ULisboa); Maria João Perdigão Velez – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)

Palavras-chave: Escala, intraempreendedorismo, nível individual, bottom-up, comportamento, PDRH

Resumo

O contexto atual do mercado de trabalho, em mudança constante e marcado pela incerteza, e por fenómenos como o quiet quitting, reduziu a previsibilidade do emprego e dos padrões de carreira, exigindo uma mentalidade empreendedora nos indivíduos e nas organizações, o que passa pelo desenvolvimento de uma atitude, comportamentos e competências empreendedoras, por parte dos colaboradores, mas também de culturas organizacionais e modelos de gestão assentes em inovação contínua, que sejam facilitadores de um contexto empreendedor, o que influenciará o desempenho e a sustentabilidade organizacionais.

Os colaboradores que empreendem, “dentro de casa”, na sua organização, designam-se por intraempreendedores, tendo este conceito sido cunhado inicialmente por Pinchot (1985).

A literatura sobre intraempreendedorismo tem sido focada principalmente no empreendedorismo corporativo e nas áreas da gestão e do empreendedorismo, com uma abordagem top-down (nível organizacional), e não no intraempreendedorismo, numa perspetiva bottom-up (nível individual), enquanto comportamento e ato voluntário dos colaboradores, indo estes além da sua definição de funções, por sua iniciativa. Além de escassa e rara, a literatura encontra-se ainda alguma falta da clareza conceptual, o que se denota com a utilização indevida dos dois conceitos enquanto sinónimos.

Neste contexto, e visando uma contribuição não só teórica, mas também prática, a presente investigação foca-se no conceito do intraempreendedorismo, ao nível individual, com um olhar específico para as políticas de desenvolvimento de recursos humanos (PDRH).

Este estudo inovador tem como objetivo a construção e a validação de uma escala de comportamento intraempreendedor, com o intuito de medir o construto intraempreendedorismo, ao nível individual. Não existe nenhuma outra escala que meça este conceito, nesta perspetiva e assente em 6 dimensões comportamentais. Existem escalas que incidem sobre fatores de personalidade ou em comportamentos associados ao desenvolvimento de negócio, sendo que nenhuma delas está validada para a população portuguesa.

Metodologicamente, foi seguido um processo de três etapas: 1) desenvolvimento da escala e dos itens que a compõem, 2) desenho do questionário de intraempreendedorismo e da sua implementação e 3) validação da escala, através da recolha de dados e da sua avaliação.

A primeira fase incluiu a criação de itens a serem integrados na escala, sendo estes itens construídos com base no conteúdo emergente de uma revisão sistemática da literatura efetuada, da qual emergiram 6 dimensões do intraempreendedorismo, enquanto comportamento individual: 1) comportamento inovador, 2) iniciativa pessoal, 3) assumir riscos, 4) desenvolvimento de novos negócios e

oportunidades, 5) comunicação e informação e 6) networking e influência. Este conjunto de itens foi estruturado num pré-questionário, composto por 41 itens, sendo a posteriori, avaliado por 12 especialistas (experts), com o objetivo de ser validado o conteúdo, em termos de adequação e relevância para o conceito em estudo; desta validação resultaram 39 itens finais.

A segunda fase consistiu na construção do questionário de intraempreendedorismo, integrando a escala de 39 itens proposta (utilizando uma escala de Likert de 10 pontos) e um estudo psicométrico. A implementação do questionário foi feita entre junho e julho de 2024, através da rede LinkedIn, junto de profissionais de empresas portuguesas, multinacionais e sem fins lucrativos.

A terceira fase permitiu a recolha de dados para se realizar a aferição da escala. Foram obtidas 406 respostas, sendo a média de idades dos participantes de 45.8 anos (DP=9,6). A maioria dos respondentes é do género feminino (64.5%) e licenciada (45.6%). Em termos profissionais, pouco mais de metade dos inquiridos trabalha em grandes empresas (53%), de origem portuguesa (51%), no setor de serviços às empresas (17.5%); 34% trabalham em empresas multinacionais, cerca de 12% em empresas públicas ou agências governamentais e somente 3% em organizações sociais. Do ponto de vista do vínculo contratual, quase 80% têm contrato de trabalho sem termo. A maioria dos participantes tem mais de 20 anos de experiência profissional (61.3%) e tem entre 2 a 10 anos de antiguidade na sua organização (47.3%), com responsabilidade direta na gestão de pessoas (59.4%).

A análise da estrutura relacional dos 39 itens da escala de intraempreendedorismo foi efetuada através da análise fatorial exploratória (AFE), da qual resultaram 6 dimensões que explicam 64.5% da variância total. A análise do modelo hexafatorial do intraempreendedorismo foi realizada através de uma análise fatorial confirmatória (CFA). Os valores obtidos, $\chi^2/df = 2.517$; CFI = .916; TLI = .907; GFI = .833; RMSEA = .062, RMSR = .057, indicando uma boa qualidade de ajustamento. Os valores de consistência interna são todos superiores a .70 (Alpha de Cronbach) e os valores de validade convergente revelaram ser todos bons. Relativamente à validade discriminante o valor de AVE da dimensão Comunicação e informação é inferior a .50, mas não muito afastado, e inferior ao valor de MSV. Os coeficientes de correlação entre as dimensões da escala de Empreendedorismo são todos significativos, positivos e moderados, como esperado, de dimensões de um mesmo constructo. A correlação mais elevada ocorre entre as dimensões Comportamento Inovador e Desenvolvimento de Negócio e Oportunidades ($r = .679$, $p \leq .001$). Na sua versão final, escala conta com 34 itens.

Em síntese, e pelo exposto, conclui-se que através do desenvolvimento deste novo e relevante instrumento, este estudo contribui do ponto de vista teórico para a literatura do intraempreendedorismo e para a área de recursos humanos (RH), enquanto disciplina de investigação, e, por outro lado, apresenta um impacto prático para as organizações ao nível das PDRH e para os profissionais de RH, por forma a que estes possam começar a medir o nível de comportamento intraempreendedor dos seus colaboradores, e que, conseqüentemente, possam desenhar e/ou reajustar intervenções ou programas que estimulem este comportamento e que, deste modo, possam existir benefícios individuais e também ao nível da estratégia de atração e da retenção de talento.

Estudos futuros poderão utilizar esta escala para relacionar o intraempreendedorismo com outros construtos ao nível individual, como sejam a intenção de saída, o job crafting ou a orientação para o trabalho, nas suas três vertentes (emprego, carreira e chamamento).

Referência

Pinchot, G. III. (1985). Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Influência do *Red Tape* no engajamento dos servidores na Administração Pública Federal Brasileira

Autor(es): Paulo Eduardo Nunes Vercosa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); Ana Maria Santos – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); Rebeca da Rocha Grangeiro – Universidade Federal do Cariri

Palavras-chave: Administração Pública, Engajamento, Red Tape

Resumo

O cenário histórico da Administração Pública leva em conta um passado repleto de mudanças focadas na melhoria do desempenho do Estado (Denhardt et al., 2014). A Administração Pública tem passado por inúmeras transformações, ocorrendo avanço dos seus modelos de governação em diferentes contextos históricos (Bilhim, 2013; Henry, 1975). Percebe-se, dentro do contexto de reformas da Administração Pública, o nascer de pelo menos três movimentos relevantes de modelos que merecem destaque: o modelo tradicional burocrático, o modelo gerencial e o modelo pós-gestionário (Bilhim, 2013; Secchi, 2009).

Um aspecto importante sobre esses modelos, que contribui para a complexidade da governação do setor público atualmente, é que quando um novo modelo específico é adotado, é pouco provável que ele substitua diretamente todos os mecanismos, princípios, ideias e práticas anteriores (Aristovnik et al., 2022; Campelo, 2013; Gomes & Silva, 2020). Assim, os modelos de governação pública acabam sendo uma ampla mistura de modelos anteriores (Salm & Menegasso, 2009; Aristovnik et al., 2022). Desse modo, é comum nas Administrações Públicas serem identificados princípios e ações múltiplas que permeiam os diversos modelos (Salm & Menegasso, 2009; Aristovnik et al., 2022; Campelo, 2013; Gomes & Silva, 2020).

É diante dessa realidade que se verifica, por exemplo, o convívio na Administração Pública entre o fenômeno denominado de *red tape* e o engajamento dos servidores públicos. O engajamento compreende comportamentos que contribuem para resultados positivos e que podem ser aproveitados para melhorar o desempenho e a satisfação no trabalho (Brewer & Selden, 2000; Rich et al., 2010). O *red tape*, por outro lado, envolve as restrições processuais que levam a um aumento na carga de trabalho, mas não ao avanço da missão central do serviço público (Brewer & Selden, 2000; Dehart-Davis & Pandey, 2005). Ambas as realidades fazem parte do dia a dia da administração pública, coexistem e foram germinadas em diferentes períodos em consonância com o surgimento dos modelos de administração. No entanto, têm provocado inquietações por seus antagonismos, ocorrendo influências entre si, notadamente no setor público (Bozeman, 1993; Aristovnik et al., 2022; Salm & Menegasso, 2009; Borst et. at., 2019).

É diante desse fato e dessa dicotomia identificada no ambiente da Administração Pública que passa a ser relevante a busca pela compreensão da relação e da interação dessas duas realidades, especialmente em relação aos efeitos do *red tape* no engajamento nas atividades do setor público (Mussagulova, 2020; Jiang et al., 2022). Assim, o objetivo desse estudo é investigar os efeitos do *red*

tape no engajamento no trabalho e como estes fatores antagonísticos afetam o desempenho e a satisfação no trabalho dos servidores no setor público federal brasileiro-

Embora tenham sido estudados os efeitos de muitas demandas profissionais sobre o engajamento no trabalho, uma das principais exigências profissionais no setor público tem sido ignorada, o *red tape* (Borst et al., 2019). Entender mais profundamente a influência do *red tape* e explorar como os indivíduos podem lidar efetivamente com essa realidade tem feito parte das recomendações de estudiosos do tema (por exemplo, Jiang et al., 2022). Também se percebe que a investigação mais densa que examina o engajamento no trabalho na Administração Pública é pouco explorada na literatura (Borst et al., 2019). Não obstante essa realidade, o tema do engajamento no serviço público é de grande interesse, por ser fundamental para promover um serviço público eficiente e de qualidade (Pinder, 2008).

A investigação ocorrerá na Administração Pública tributária, em concreto na Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil – RFB, por sua relevância e impacto nas ações das políticas públicas (Bianco et al., 2010; Dos Santos et al., 2016). Além de contribuir com as lacunas de estudos apontadas por Borst et al. (2019) e Jiang et al. (2022), a investigação vislumbra implicações práticas para os gestores do campo público, devido à capacidade do *red tape* de possivelmente mitigar o impacto positivo dos recursos dos trabalhos em busca de maior engajamento.

Por fim, cabe o registro que esse resumo é oriundo de projeto de doutoramento em Administração Pública. A coleta de dados não estará concluída pelo que o artigo irá incidir sobre adaptações e adequabilidade de conceitos e de ferramentas de recolha de dados originários da gestão de pessoas em face das problemáticas próprias da administração pública.

Referências bibliográficas:

- Aristovnik, A., Murko, E., & Ravšelj, D. (2022). From Neo-Weberian to Hybrid Governance Models in Public Administration: Differences between State and Local Self-Government. *Administrative Sciences*, 12(1), 26. <https://doi.org/10.3390/admsci12010026>
- Bianco, M. D. F., Colbari, A. D. L., & Silva Neto, A. O. D. (2010). A categoria dos auditores fiscais da Receita Federal do Brasil: a (des) construção da identidade profissional. *Cadernos EBAPE. BR*, 8, 453-467.
- Bilhim, J. A. d. F. (2013). *Ciência da Administração*. Instituto Superior de Ciências Sociais.
- Borst, R. T., Kruey, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands-resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372-397.
- Bozeman, B. (1993). A Theory of Government "Red Tape". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3), 273-304.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (2000). Por que os elefantes galopam: avaliando e prevendo o desempenho organizacional em órgãos federais. *Jornal de Pesquisa e Teoria da Administração Pública*, 10(4), 685-712.
- Campelo, G. S. B. (2013). Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, 34(2).

- DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133-148.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Blanc, T. A. (2014). *Public administration: An action orientation*. Cengage Learning.
- Ding, C., & Wang, C. (2023). Public Service Motivation and Work Engagement: A Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>
- Dos Santos Fontoura, D., Teixeira, R., & Piccinini, V. C. (2016). Emprego público em tempos de crise - um estudo com servidores de carreira na Receita Federal do Brasil. *Pensamento & Realidade*, 31(2), 90-90.
- Gomes, A. L. N., & Silva, N. G. A. (2020). Modelos de Administração Pública presentes na gestão de instituições de ensino superior (ies). *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13, 21. <https://doi.org/10.19177/reen.v12e0201921-37>
- Henry, N. (1975). Paradigms of Public Administration. *Public Administration Review*, 35(4), 378-386.
- Jiang, Z., Newman, A., Schwarz, G., & Le, H. (2022). Perceived Red Tape and Precursors of Turnover: The Roles of Work Engagement and Career Adaptability. *Journal of Business and Psychology*, 38(2), 437-455.
- Lacovino, N. M., Barsanti, S., & Cinquini, L. (2015). Public Organizations Between Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: the Case of the Tuscany Region. *Public Organizations Review*, 17, 61-82. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0327-x>
- Mussagulova, A. (2020). Predictors of work engagement: Drawing on job demands-resources theory and public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*, 80, 217-238. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12449>
- Pinder C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Salm, J. F., & Menegasso, M. E. (2009). Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. *Revista De Ciências Da Administração*, 11(25), 83-104. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n25p83>
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43, 347-369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>

Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Concursos públicos no Brasil: Como ocorrem nas agências reguladoras?

Autor(es): Livia Resende Lara – Universidade de São Paulo (USP) & Fernando de Souza Coelho – Universidade de São Paulo (USP)

Palavras-chave: gestão de pessoas; recrutamento e seleção; concursos públicos; agências reguladoras; Brasil.

Resumo

O concurso por meio de provas é meio de seleção de servidores públicos aplicado pela administração federal brasileira desde a década de 1930 e foi consagrado como critério obrigatório para investidura em cargo ou emprego público pela Constituição Federal de 1988 nos três níveis federativos do país.

Em contraponto com a visão patrimonialista do Estado e de favorecimento de interesses e relações pessoais que marcaram a história colonial, imperial e parte do percurso republicano da administração pública brasileira, a seleção de candidatos que prime pela impessoalidade e critérios objetivos de seleção representou avanços significativos no intuito de implementar os princípios da impessoalidade e da moralidade na ocupação de cargos públicos (Maia, 2021).

Ainda assim, sua consolidação enquanto processo de formação da burocracia têm ensejado críticas, especialmente no que se refere à sua efetividade enquanto instrumento de seleção dos candidatos mais aptos ao cumprimento das funções públicas (Fontainha *et al*, 2014; Coelho e Menon, 2018; Araujo *et al*, 2020).

Nesse contexto, a pesquisa ora apresentada teve por objetivo identificar eventuais iniciativas adotadas por organizações públicas da União em seus processos seletivos realizados de forma a selecionar os candidatos dotados de conhecimentos, habilidades e valores aderentes às necessidades e funções da organização e atingimento do interesse público.

A realização de pesquisa sobre processo seletivo no setor público brasileiro se mostra relevante por duas razões principais. Inicialmente, cita-se a aprovação do Projeto de Lei nº 2.558 de 2022 pela Câmara dos Deputados (transcorridos vinte anos da apresentação do projeto original), cuja matéria trata da modernização dos concursos públicos no governo federal; tal fato denota que o tema retomou relevância na agenda política e representa uma janela de oportunidade para os debates acerca do processo seletivo adotado pela administração pública no país.

O segundo motivo é per se a baixa produção acadêmica nacional sobre o tema. Em uma busca na base de dados *Spell* ANPAD¹ publicações a partir dos seguintes critérios: “seleção de pessoal”, “recrutamento”, “seleção de pessoas”, “processo seletivo”, “concurso público” e “validade preditiva”. Para o período de 2013 a 2023 foram encontradas 56 publicações. A partir da leitura dos títulos e resumos, verificou-se que apenas 11 delas referiam-se ao setor público no país, sendo três sobre

¹ Ferramenta virtual que agrega a produção científica disponibilizada eletronicamente por periódicos nacionais das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo, reunindo artigos científicos, artigos tecnológicos, pensatas, entrevistas, editoriais, resenhas, casos de ensino, resumos de teses e dissertações, apresentações de fóruns, assim como seus similares.

processos seletivos para a alta administração pública, e não para a formação de burocracia permanente (Lima; Oliveira, 2018; Lamelo *et al.*, 2017; Alessio; Ambrozio, 2016).

Como locus do estudo escolheu-se agências reguladoras do governo federal a partir de duas premissas. A primeira razão se dá pelo contexto de criação dessas organizações na administração pública. Assim como ocorreu e em outros países nas décadas de 1970 e 1980 (Ferlie *et al.*, 1999), as agências reguladoras foram criadas no Brasil no período de reforma administrativa da década de 1990, fruto da visão de Estado gerencial e eficiente, guiados pelo princípio da eficiência.

A segunda premissa fundamenta-se no fato das agências, por suas atribuições, estarem em constante contato com as empresas que atuam nos mercados que regulam e com as quais interagem direta e frequentemente. Portanto, novamente supõe-se que a dinâmica organizacional das agências reguladoras estimularia inovações na gestão interna, se comparadas a outros órgãos e entidades públicas.

Metodologicamente, a pesquisa realizada foi exploratória, de abordagem qualitativa, por meio de estudo de casos múltiplos. Partiu-se de uma análise documental que compreendeu a análise da legislação aplicável à gestão de pessoas nas agências reguladoras, dos relatórios de gestão produzidos pelas próprias agências, bem como por relatório produzido pela Presidência da República sobre a gestão de pessoas nas agências reguladoras (Brasil, 2013). Na sequência, foram realizadas 18 entrevistas individuais semiestruturadas com gestores e coordenadores da área de gestão de pessoas de 8 (oito) das 11 (onze) agências reguladoras federais – entre setembro de 2022 e janeiro de 2023. Os dados foram triangulados (Creswell, 2010) e o tratamento foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo segundo os procedimentos sugeridos por Bardin (2016).

As entrevistas demonstram que os resultados obtidos pelos processos seletivos foram satisfatórios para as entidades. Nesse ponto cabe lembrar que todos os entrevistados estão (ou estiveram) vinculados à área responsável pela condução dos concursos em suas respectivas instituições e, portanto, as respostas são influenciadas pelo cargo. A falta de previsibilidade quanto à realização de futuros processos seletivos foi outro aspecto apontado na pesquisa como fator que compromete o planejamento das organizações.

No rol das principais conclusões, menciona-se que a aplicação de prova dissertativa foi um fator que contribuiu para a maior adesão dos candidatos selecionados ao perfil desejado pelas agências, bem como para os próximos certames seria bem-vindo adotar ou melhor estruturar o curso de formação como etapa de seleção do concurso público.

Referências bibliográficas

- Alessio, M. F. & Ambrozio, L. (2016). A composição da alta burocracia no Brasil e no Chile à luz das dimensões da legitimidade e do desempenho. *Revista do Serviço Público*, 67(3), 319–350.
- Araujo, A. L. G.; Oliviera, K. P.; & Cardoso, G. A. (2020) A culpa é da indústria concurseira? Reflexões sobre o concurso público. *Revista Digital de Direito Administrativo*, 7(2), 128–146.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- BRASIL. Casa Civil (2013). Recursos humanos das Agências Reguladoras: situação atual, diagnóstico e recomendações. Brasília: Casa Civil, 2013. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/governanca/regulacao/documentos/biblioteca-nacional/2013/diagnostico-da->

alocacao-dos-quadros-efetivos-comissionados-e-terceirizados-das-agencias-reguladoras-federais/view>. Acesso em: 18 fev. 2022

Coelho, F. S.; & Menon, I. O. (2018) A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista do Serviço Público*, 69, 151–180.

Creswell, J. W. (2010) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3. Ed). Porto ARTMED.

Ferlie, E. *et al.* (1999). *A nova administração pública em ação*. Brasília: UnB/ENAP, 1999.

Fontainha, F. C. *et al* (2014). *Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos?* Rio de Janeiro: FGV Direito Rio.

Maia, B. A. (2021) Institucionalização do Concurso Público no Brasil: Uma Análise Sócio-histórica. *Revista do Serviço Público*, 72(3),663–684.

Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Longevidade e Práticas de GRH: retenção de trabalhadores em fim de carreira e transferência do conhecimento

Autor(es): **Susana Caetano Pereira** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Pedro Borrego** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Helena Águeda Marujo** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Clima intergeracional, idadeísmo, intenção de reforma, longevidade, práticas de gestão de recursos humanos, transferência de conhecimento

Resumo

As questões demográficas levantadas pelo envelhecimento da população, encontram-se diretamente associadas ao envelhecimento da força laboral, interferindo diretamente com a composição e dinâmica do mercado de trabalho. A longevidade, enquanto conquista da sociedade, traz desafios e oportunidades, nomeadamente o envelhecimento da força laboral, que leva, inevitavelmente, ao prolongamento da vida profissional (Europeia, 2021; Martin, 2018). Esta situação leva-nos a refletir sobre a inevitabilidade de reter trabalhadores mais velhos e à necessidade de garantir a transferência de conhecimento para que este não se perca com a saída deste grupo de trabalhadores das organizações. Neste cenário, torna-se importante a realização de estudos que permitam ampliar a compreensão das práticas de gestão de recursos humanos associadas à intenção dos trabalhadores prolongarem a sua carreira para além da idade legal da reforma – retenção de trabalhadores em fim de carreira, assegurando a transferência do conhecimento – e validar se a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos, e a intenção de saída, pode ser mediada pelo clima intergeracional, pela transferência de conhecimento e pela discriminação em relação à idade – idadeísmo.

Além da necessidade acrescida de reter os trabalhadores mais velhos e assegurar a transferência de conhecimentos, as mudanças demográficas, fazem-nos esperar a necessidade de colaboração entre diferentes gerações (North & Fiske, 2015). Num mundo em que a probabilidade da presença de 4 gerações no mesmo local de trabalho é, cada vez, maior, a existência de estereótipos negativos associados a trabalhadores mais velhos pode resultar em práticas discriminatórias no local de trabalho (Carral & Alcover, 2019). Diferentes gerações em contexto laboral podem ser benéficas, quer pela partilha de experiências e conhecimento, quer pelo aumento da produtividade; contudo, como sugerido por North e Fiske (2015), este clima intergeracional pode gerar conflitos entre gerações, nos níveis individuais, interpessoais e institucionais, uma vez que a forma como pessoas de diferentes gerações percebem o mundo é diferente. De acordo com Lagacé et al., (2019), um Clima Intergeracional harmonioso nas organizações é uma estratégia potencialmente eficaz contra o idadeísmo, que pode aumentar o envolvimento dos trabalhadores mais velhos para com a organização e potenciar a partilha de experiências e conhecimento.

A realidade laboral aponta para a idade dos 50 anos como um marco crítico da vida profissional (Esr et al., 2020; Harris et al., 2017, OCDE, 2006), uma vez que os trabalhadores com mais de 50 anos, se

encontram mais vulneráveis à discriminação, sendo frequentemente os primeiros a ser despedidos e os últimos a ser contratados (OCDE, 2006). Quando falamos em idadismo referimo-nos a estereótipos (dimensão cognitiva), preconceitos (dimensão afetiva) e discriminação (dimensão comportamental) (Marques et al., 2020) dirigidos às pessoas com base na sua idade, normalmente no sentido depreciativo (Cabral & Ferreira, 2013; Relatório Mundial sobre o Idadismo, 2022).

A capacidade de transmissão e/ou recolha de conhecimento dos indivíduos é afetada pelas suas características individuais e envolve a predisposição dos indivíduos para passar e recolher de conhecimento para desenvolvimento de novas competências (Kim & Lee, 2013). Importa definir medidas de gestão de pessoas capazes de dar resposta ao fenómeno do envelhecimento populacional em Portugal, contribuindo para a não discriminação das pessoas mais velhas (Cabral & Ferreira, 2013) no mercado de trabalho, nomeadamente, através de práticas não discriminatórias nos processos de recrutamento e seleção, formação, desenvolvimento e retenção (Harris et al., 2017).

Esta pesquisa utiliza uma abordagem quantitativa para a qual foi utilizado um questionário construído para o efeito e que, para além das questões sociodemográficas e profissionais, integra um conjunto de escalas que cobrem as dimensões em estudo, práticas de gestão de recursos humanos, transferência de conhecimentos, discriminação em relação à idade, clima intergeracional e intenção de saída. O questionário foi disponibilizado online e enviado para potenciais participantes, traduzindo-se numa amostra de 333 respondentes, permitindo assim aferir a perceção dos participantes relativamente às variáveis em estudo.

Os resultados evidenciam que as diferentes dimensões se relacionam entre si de forma estatisticamente significativa, com exceção da intenção de saída e do idadismo. É evidenciado também que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a retenção de trabalhadores em fim de carreira é mediada pelo clima intergeracional, pelas práticas de idadismo e pela transferência de conhecimento. Não se validou a hipótese de que o idadismo tenha uma relação significativa com a retenção de trabalhadores em fim de carreira, apesar de condicionar a transferência de conhecimento. Por fim, verifica-se que práticas de gestão de pessoas como formação e progressão, avaliação de desempenho e práticas flexíveis de trabalho, têm uma correlação estatisticamente significativa fraca com a intenção de saída, enquanto o recrutamento e segurança no emprego, a descrição e desenho de funções, as recompensas, o reconhecimento e a participação, apresentam uma correlação moderada com a intenção de saída.

Destaca-se a importância da implementação de políticas e programas que combatam o idadismo e promovam um ambiente de trabalho inclusivo, assim como a importância da promoção de planos que fomentem relações intergeracionais positivas nas organizações, como forma de prevenir o idadismo e a perda de conhecimento.

Referências bibliográficas:

Cabral, M. V. & Ferreira, P. M. (2013). *O Envelhecimento Activo em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

- Carral, P., & Alcover, C.-M. (2019). Measuring Age Discrimination at Work: Spanish Adaptation and Preliminary Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), 1431. <https://doi.org/10.3390/ijerph16081431>
- Esr, W. P., Varlamova, M., Esr, G. Ö., & Keskinen, K. (2020). *Deliverable 1.5 Policy report: Obstacles of and possibilities for employment in old age (ESRs1-5)*, (Issue 764632). <https://euroageism.eu/wp-content/uploads/2021/11/WP1-Policy-report.pdf>
- Europeia, C. (2021). Livro Verde sobre o Envelhecimento - Promover a Responsabilidade e a Solidariedade entre as Gerações. European Commission, 1-27.
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2017). Ageism and the Older Worker: A Scoping Review. *The Gerontologist*, 58(2), 1-14. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2017). Ageism and the Older Worker: A Scoping Review. *The Gerontologist*, 58(2), 1-14. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.009>
- Lagacé, M., Van de Beeck, L., & Firzly, N. (2019). Building on Intergenerational Climate to Counter Ageism in the Workplace? A Cross-Organizational Study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201-219. <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1535346>
- Marques, S., Mariano, J., Mendonça, J., De Tavernier, W., Hess, M., Naegele, L., Peixeiro, F., & Martins, D. (2020). Determinants of Ageism against Older Adults: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2560. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072560>
- Martin, J. P. (2018). Live Longer, Work Longer: The Changing Nature of the Labour Market for Older Workers in OECD. IZA Discussion Paper, 11510.
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2015). Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international. *Research in Organizational Behavior*, 35, 159-179. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.003>
- OCDE (2006). Live Longer, Work Longer. In Live (Vol. 46). OECD. https://doi.org/10.1787/9789264035881_en
- Relatório mundial sobre o idadismo (2022). Washington, D.C.: Organização Pan-Americana da Saúde. Obtido em 01.12.2022 de <https://doi.org/10.37774/9789275724453>

Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Etarismo no serviço público e suas implicações para a gestão de pessoas: Um estudo de caso no Estado de Santa Catarina – Brasil

Autor(es): Jorge Luiz Scheffer Cardoso – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e Secretaria de Estado da Administração (SEA) & Graziela Dias Alperstedt – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Palavras-chave: Etarismo, Envelhecimento Populacional, Serviço Público, Estado de Santa Catarina, Brasil.

Resumo

O envelhecimento da população mundial gera implicações consideráveis para todos os setores da sociedade. Este tema traz desafios significativos quando se observa a progressão da taxa de crescimento de pessoas com mais de 60 anos em todo o planeta. Estimativas revelam que em 2050 a população com 65 anos ou mais será o dobro da atual, e em países como o Brasil este crescimento tende a apresentar-se ainda mais acelerado (Fundo de População das Nações Unidas, 2023).

Neste cenário, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) apontam que atualmente no Brasil as pessoas com idade acima de 65 anos correspondem a 10,84% da população, sendo que a projeção para 2050 é que os idosos irão representar 21,87% do total da população brasileira. No estado de Santa Catarina a dinâmica demográfica prevalece com a mesma tendência, o que traz impactos nos serviços públicos (Secretaria de Estado do Planejamento, 2018).

Em vista disto, um olhar mais atento à questão do envelhecimento dos servidores e à convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho torna-se cada vez mais urgente. Especificamente, considerando a evolução etária do quadro funcional de servidores do poder executivo de Santa Catarina observa-se a coexistência cada vez maior de pessoas com idades diferentes no ambiente de trabalho. Neste espaço de diversidade etária, verifica-se interações positivas entre as pessoas, como trocas de experiências, ao mesmo tempo em que se observam relações desfavoráveis de trabalho, como o preconceito de idade. De acordo com Carvalho (2021), a existência de diferentes gerações em um ambiente laboral do serviço público tende a apresentar conflitos e preconceitos intergeracionais.

Nesta perspectiva, Krause e Park (2022) em estudo realizado em 130 agências federais dos EUA, destacam a discriminação etária como um significativo problema de recursos humanos do Estado, o que requer esforços para vencer este obstáculo. Em outro estudo, Bae e Choi (2022), ao realizarem uma meta-análise com o propósito de avaliar a associação entre a idade cronológica e atitudes preconceituosas, concluem que há uma relação negativa com o aumento da idade cronológica e o idadismo. Os autores destacam a necessidade de mais estudos para compreender melhor a discriminação etária no trabalho.

Por este ângulo, em um estudo realizado com 600 trabalhadores de ambos os sexos no Japão, Takeuhi e Katagiri (2024) constataram que 75% das pessoas percebem a existência do preconceito de idade no local de trabalho, ocasionando uma visão desfavorável ao envelhecimento, com impacto negativo no bem-estar subjetivo.

O etarismo ou idadismo, termo utilizado para preconceito de idade, traduzido da palavra original em inglês *ageism*, é, relativamente novo e ainda não está presente em todos os países. É tido como o

preconceito mais socialmente aceito na sociedade, pois as pessoas não percebem como a idade e o envelhecimento são difundidos de maneira estereotipada nas linguagens e atitudes. Com efeito, a perpetuação de concepções a respeito do envelhecimento, interfere na maneira como são desenvolvidas as políticas públicas (Organização Pan-Americana da Saúde [OPAS], 2022).

A atual dinâmica demográfica e as projeções para o futuro têm criado o imperativo de se buscar um novo desenho organizacional a fim de atender a demandas que o novo perfil funcional de servidores poderá atender. É isso que nos propomos a realizar nesse estudo a partir do aprofundamento sobre o tema do envelhecimento e do preconceito a ele associado.

O estudo caracteriza-se como misto, por utilizar dados quantitativos e qualitativos. O método utilizado será o estudo de caso da Secretaria de Estado da Administração (SEA), a fim de se obter uma primeira compreensão do fenômeno do etarismo no Estado de Santa Catarina, Brasil. A SEA é um órgão vinculado ao poder executivo catarinense cujo quadro de servidores ativos atual é de 570 servidores. Na primeira etapa da pesquisa serão aplicados questionários via e-mail aos 570 servidores. A segunda etapa contará com a realização de entrevistas com gestores e servidores do Estado com idade maior ou igual a 60 anos. A análise dos dados primários e secundários será submetida à análise de conteúdo com a utilização de técnicas estatísticas. Os dados primários e secundários após tratados serão interpretados à luz do referencial teórico, com vista a obter subsídios que possibilitem alcançar ao objetivo do estudo.

No âmbito do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina, atualmente, 6,26% são servidores com idade acima de 61 anos, 19,74% estão na faixa de 51 a 60 anos e 33,42% de 41 a 50 anos. Além disso, em alguns órgãos verifica-se um quadro de envelhecimento de servidores maior que a média dos demais, como, por exemplo, a SEA, onde 12,06% do seu quadro atual de servidores tem mais de 60 anos, 23,31% estão entre 50 e 59 anos e 39,55% estão entre 40 e 49 anos. Desses últimos, 17,33% estarão com mais de 50 anos nos próximos 5 anos. Nesta perspectiva, a força de trabalho da SEA em 2028 poderá estar com mais de 50% de seu quadro funcional nesta faixa de idade (Secretaria de Estado da Administração, 2023).

De acordo com Goldani (2010), o entendimento do processo de envelhecimento e suas consequências é essencial para nortear as políticas públicas, a fim de assegurar direitos e a melhor satisfação aos indivíduos. Fasbender e Gerpott (2021), destacam que ações inclusivas voltadas as questões da idade, propiciam um melhor fluxo de conhecimento e informação entre as diferentes gerações, propiciando a diminuição da estereotipagem relacionada as questões de idade entre trabalhadores.

Por este ponto de vista, Batista et al. (2018) ressaltam que, levando em conta a importância do serviço público, é relevante que o tema relacionado à questão etária no ambiente de trabalho receba a atenção dos gestores, no intuito de adequar-se ao novo cenário demográfico. Ao mesmo tempo, é fundamental o maior aprofundamento de estudos que possam contribuir como base para práticas afirmativas nas organizações públicas. Nesta lógica, Ziger et al. (2017) defendem que para uma maior adequação ao cenário futuro, com o aumento da longevidade e a maior expectativa de vida ao nascer, é relevante o desenvolvimento de políticas voltadas à nova realidade demográfica.

Referências bibliográficas

Bae, S., & Choi, M. (2022). Age and Workplace Ageism: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Gerontological Social Work*, 66(6), 1-15. <https://doi.org/10.1080/01634372.2022.2161685>

- Batista, W. F. G., Reatto, D., Hanashiro, D. M. M. (2018). Etarismo no serviço público: percepções de servidores administrativos de universidades estaduais brasileiras. In: G. Pérez-Arrau, M. Mandiola, P. Isla, R. Muñoz, N. Ríos, (Ed.). *Nuevas formas de organización y trabajo: latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales* (Cap. 1, pp. 2-13). Santiago, Red de Posgrados de Investigación Latinos En Administración y Estudios Organizacionales.
- Carvalho, S. T. N. (2021). Diagnóstico do Ageism no Serviço Público Brasileiro: a necessidade de combater o preconceito projetado para o futuro do servidor. *Revista da CGU*, 13 (23), 106-120. https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/399/258
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2021). Why Do or Don't Older Employees Seek Knowledge From Younger Colleagues? A Relation-Opportunity Model to Explain How Age-Inclusive Human Resources Practices Foster Older Employees' Knowledge Seeking From Younger Colleagues. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12362>
- Fundo de População das Nações Unidas (2023). *Envelhecimento populacional*. <https://brazil.unfpa.org/topics/envelhecimento-populacional>
- Goldani, A. M. (2010). Desafios do "preconceito etário" no Brasil. *Educação & Sociedade*, 31(111), 411-434. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000200007>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2023). *Painel de Indicadores*. <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>
- Krause, G. A., & Park, J. (2022). How Status-Group Power Differentials Shape Age Discrimination within U.S. Federal Agencies: Evidence from EEOC Formal Complaint Filings, 2010-2019. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13532>
- Organização Pan-Americana da Saúde (2022). *Relatório mundial sobre o idadismo*. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/55872>
- Secretaria de Estado da Administração (2023). *Painel DGDP/GEPOD*. <https://boavista-gestao.ciasc.sc.gov.br/notauthorized.aspx?SecurityObject=Report+b8c889d6-090d-4ee8-9a3a-b02e0b93f7dd>
- Secretaria de Estado do Planejamento (2018). *Plano de Desenvolvimento de Santa Catarina 2030*. <https://www.sde.sc.gov.br/index.php/biblioteca/plano-sc-2030/1622-plano-sc-2030-versao-final/file>
- Takeuhi, M. & Katagiri, K. (2024). Effects of workplace ageism on negative perception of aging and subjective well-being of older adults according to gender and employment status. *Geriatrics & Gerontology International*. <https://doi.org/10.1111/ggi.14819>
- Ziger, R., Filippim, E. S., Beltrame, V. (2017). Perspectivas de carreira para pessoas idosas nas organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3), 64-87. <https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.33169>

Sessão 13 – Liderança e Governance

Título: O papel do líder informal na propagação de comportamentos de resistência a sistemas de informação: Uma análise por meio das redes sociais

Autor(es): Atila Indalecio – CEFET-RJ

Palavras-chave: Sistemas de informação, resistência, liderança, ERP, tecnologia, rede social

Resumo

A Resistência a Sistemas de Informação (RSI) pode ser definida como a oposição de um usuário à mudança associada à implementação de um novo sistema de informação (Kim e Kankanhalli, 2009), em um mercado onde os gastos com Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) em empresas de tecnologia dos Estados Unidos e Canadá aumentarão 72% em 2024, com um gasto médio por usuário de U\$ 6.843,00; e no Brasil, o gasto médio de TIC por usuário é de R\$ 39.600,00, e as empresas brasileiras têm gastado cerca de 7,6% de sua receita em investimento em TIC nos últimos três anos (Gartner, 2023) o fracasso de um projeto pode representar, em muitos casos, o fim de uma organização, tornando-se mandatário que ao se investir em TIC, sejam esperados retornos consistentes. Embora não existam números exatos, muitos estudos relatam que grande parte do fracasso do investimento em sistemas de informação provém de um comportamento de resistência, por parte do usuário, em relação o sistema de informação implantado (Joa, 2007; Joshi 1991; Marakas e Hornik 1996; Pinsonneault e Beaudry 2005; Zorn 2002).

Embora exista um razoável acordo entre os autores de que a resistência deriva da percepção de ameaça (Markus, 1983; Lapointe e Rivard, 2005; Kim e Kankanhalli, 2009), não fica claro de que forma a RSI passa do nível individual para o nível coletivo. Uma das possíveis explicações para o fenômeno da formação da resistência grupal é apresentada em trabalho desenvolvido por Lapointe e Rivard (2005) por meio de um modelo de análise multinível. No referido trabalho, as autoras propõem um modelo onde a resistência individual se manifesta da percepção da ameaça individual. Já em um segundo momento da implantação do sistema de informação, a resistência torna-se coletiva, impulsionada por gatilhos de percepção de ameaças coletivas. Embora fique clara a noção de percepção de ameaça coletiva, as autoras reconhecem que a operacionalização da mudança de resistência do nível do indivíduo para o coletivo não é evidenciada, tendo origem simplesmente numa espécie de consenso baseado em sentimentos, percepções e respostas compartilhadas entre os membros do grupo. A rede de influência que convence os indivíduos a colaborar de forma tão eficiente não é abordada pela literatura de RSI. De fato, Lapointe e Rivard (2005 p. 484) reconhecem e recomendam para pesquisas futuras que “em estágios avançados, torna-se importante entender como e por que os comportamentos de resistência individuais convergem”. É exatamente nesta justificativa que o presente trabalho se baseia.

Elster (1989) estabelece que é necessário um forte sistema de influência, por meio de forças sociais

organizadas, estruturadas e compartilhadas por membros mais “fortes” do grupo. A força desses indivíduos com papéis de influenciadores, independentemente de qualquer tipo de liderança formalizada, é largamente estudada no campo da liderança organizacional e é conhecido como “liderança informal” (Bass e Bass, 2008; Pielstick, 2000; Doloff, 1990; Hall, 1986; Han, 1983; Senge, 1996). O líder informal é o membro do grupo que foi escolhido por consenso por seus pares para representar seus interesses perante a organização, completamente separado do papel hierárquico formal (Luft, 1984).

Uma vez que a liderança informal possui grande potencial para explicar a transformação de comportamentos individuais para coletivos, o presente estudo tem como objetivo explorar o papel da liderança informal na disseminação da RSI em uma organização.

Para identificar as redes de influência, identificando os possíveis líderes informais e o seu papel na disseminação da RSI, foi utilizada a análise de redes sociais (SNA), uma série de teorias, ferramentas e processos para entender o relacionamento e estruturas de uma rede (Hoppe e Reinelt, 2010).

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior (IES), onde um novo sistema de ERP foi implementado em substituição a um sistema proprietário existente anteriormente, onde 78 usuários do ERP, aleatoriamente selecionados em dois grandes setores da organização, acadêmico e administrativo (RH e Financeiro) responderam ao questionário.

A visualização dos agrupamentos da rede social permite perceber uma sensível diferença na forma como a RSI é presente nos setores. O RH, possui em sua maioria, indivíduos com baixa RSI e poucos com média RSI. No setor financeiro, a distribuição é heterogênea e no setor acadêmico, há clara predominância de indivíduos com alta RSI.

A construção da rede social entre os usuários do sistema de ERP utilizado na IES permitiu identificar os principais influenciadores nos diferentes setores, por meio das medidas de centralidade, intermediação e restrição de rede. Segundo Hoppe e Reinelt (2010), indivíduos com alta centralidade, intermediação e baixa restrição são líderes em potencial, grandes influenciadores e mobilizadores. Uma vez que estes não são formalmente definidos pela organização como detentores de responsabilidades de liderança, pode-se considerá-los líderes informais.

A relação demonstrada pela análise da rede social apontou a ligação entre o nível de RSI do líder e dos seus colegas de trabalho, particularmente nos grupos onde essa liderança ficou mais evidente: RH e Acadêmico.

Do ponto de vista gerencial, as considerações do presente trabalho são particularmente importantes para as empresas que pretendem empreender modificações nos sistemas de informação utilizados. Quando houver a implementação de um novo SI, convém fazer a análise da rede social, procurando identificar os potenciais líderes informais e trabalhando com estes para identificar possíveis características indesejáveis no sistema para que elas possam ser trabalhadas antes de se tornarem um problema. Como salienta Markus (1983) e Bagayogo, Beaudry e Lapointe (2013), nem toda resistência a um sistema de informação deve ser vista como um problema. O usuário atento, detentor de

conhecimento profundo sobre como o trabalho é executado na organização tem grande potencial de identificação de gargalos e de inconsistências entre as necessidades da organização e os resultados previstos para a utilização do novo sistema de informação.

Referências bibliográficas

- Bartos, C. E; butler B. S; & crowley R. S. (2011). Ranked Levels of Influence Model: Selecting Influence Techniques to Minimize IT Resistance. *Journal of biomedical informatics* 44(3), 497–504.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bengtsson, B. (2012). *The SAGE Handbook of Housing Studies*. SAGE.
- Bengtsson, B. (1998). Tenants' dilemma—on collective action in housing. *Housing Studies*, 13(1), 99–120.
- Bengtsson, B. (2000). Solving the Tenants? Dilemma: Collective Action and Norms of Co-operation in Housing. *Housing, Theory and Society*, 17(4), 175–187.
- Coetsee, L. (1999). From Resistance To Commitment. *Public Administration Quarterly*, 204–222.
- COMPUTER ECONOMICS. (2017). IT Spending and Staffing Benchmarks: 2017/2018: IT Budget/Cost Metrics and Other Key Performance Indicators by Industry and Organization Size. Disponível em <<http://www.computereconomics.com>>. Acessado em: 26 de julho 2017.
- COMPUTERWORLD. Gartner prevê crescimento de 2,9% nos investimentos em TI, em 2017. Disponível em <<http://computerworld.com.br/gartner-preve-crescimento-de-29-nos-investimentos-em-ti-em-2017>>. Acessado em: 26 de julho 2017.
- Doloff, P.G. (1999). Beyond the Org Chart. *Across the board*, 36(2), 43–47.
- Elster, J. (1989). *Nuts and bolts for the social sciences*. Cambridge University Press.
- Elster, J. (2011). Indeterminacy of emotional mechanisms. *Analytical Sociology and Social Mechanisms*, 50.
- Freeman, L. (1979). Centrality in networks: I. Conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215–239.
- Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. (2017). 28ª Pesquisa Anual do uso de TI. Disponível em <http://eaesp.fgvsp.br/ensinoeconhecimento/centros/cia/pesquisa>. Acessado em: 26 de julho 2017.
- Gale, J. R. (1968). Why Management Information Systems Fail. *Management Review*, 57(11).
- Hall, C. (1986). The informal organization chart. *Supervisory Management*, 31(1), 40–42.
- Han, P. E. (1983). The informal organization you've got to live with. *Supervisory Management*, 28(10).
- Hongseok, O., Labianca, G., & Chung, M.-H. (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31(3), 569–582.
- Joia, L. A. (2007). Sources of Resistance to G2G Endeavors: Evidence from a Case Study in the Brazilian

- Context. *Information Technology for Development*, 13(3), 233–251.
- Joshi, K. (1997). A Model of Users' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation. *MIS Quarterly*, 15(2), 229–242.
- Kim, H., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating User Resistance to Implementation: A Status Quo Bias Perspective. *MIS Quarterly*, 33(3).
- Kling, R. (1980). Social Analyses of Computing: Theoretical Perspectives in Recent Empirical Research. *ACM Computing Surveys*, 12(1), 61–110.
- Lapointe, L., & Rivard, S. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*, 461–491.
- Lapointe, L., & Rivard, S. (2007). A Triple Take on Information System Implementation. *Organization Science*, 18(1), 89–107.
- Luft, J. (1984). *Group processes: An introduction to group dynamics* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Mayfield.
- Marakas, G. M., & Hornik, S. (1996). Passive Resistance Misuse: Overt Support and Covert Recalcitrance in IS Implementation. *European Journal of Information Systems*, 5(3), 208–219.
- Markus, M. L. (1983). Power, Politics, and MIS Implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), 430–444.
- Martinko, J., Robert, W., & John, W. (1996). An Attributional Explanation of Individual Resistance to the Introduction of Information Technologies in the Workplace. *Behaviour & Information Technology*, 15(5), 313–330.
- Olson, M. (2009). *The logic of collective action*. Harvard University Press.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual*. McGraw-Hill Education (UK).
- Pinsonneault, A., & Beaudry, A. (2005). Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model of User Adaptation. *MIS Quarterly*, 29(3).
- Rivard, S., & Lapointe, L. (2010). A Cybernetic Theory of the Impact of Implementers' Actions on User Resistance to Information Technology Implementation. In *System Sciences (HICSS), 2010 43rd Hawaii International Conference on*. IEEE.
- Zorn, T. E. (2002). The Emotionality of Information and Communication Technology Implementation. *Journal of Communication Management*, 7(2), 160–171..

Sessão 13 – Liderança e Governance

Título: Desenvolvimento de lideranças públicas brasileiras: a experiência da Escola de Governo de Minas Gerais com a implementação de metodologias inovadoras de aprendizagem

Autor(es): Kamila Pagel de Oliveira – Fundação João Pinheiro – Minas Gerais – Brasil & Mônica Moreira Esteves Bernardi – Fundação João Pinheiro – Minas Gerais – Brasil

Palavras-chave: Lideranças, Administração Pública, Desenvolvimento, Metodologias inovadoras, Brasil, Escola de Governo.

Resumo

Inserida na estrutura orgânica da Fundação João Pinheiro (FJP) – instituição de pesquisa aplicada do Estado de Minas Gerais/Brasil, a Escola de Governo (EG/FJP) é um instrumento de profissionalização da Administração Pública brasileira e qualificação de agentes públicos. A EG/FJP formou mais de 30 mil profissionais em cursos de capacitação, programas de desenvolvimento, Curso de graduação e Cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu*.

Buscando estar na fronteira das tendências referentes a programas de desenvolvimento de competências, a EG/FJP vem consolidando, desde 2019, uma frente de atuação de desenvolvimento de lideranças públicas, mobilizando recursos cognitivos dos participantes, combinando estratégias para solucionar situações complexas da administração pública e individualizando o processo de aprendizagem. As ações de desenvolvimento da EG/FJP possuem três pilares: a) customizados dos programas, conforme demandas de cada organização e competências que estas necessitam desenvolver; b) individualização do aprendizado que vai além da sala de aula e utiliza o ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal como instrument, promovendo uma rede de profissionais que trocam vivências e aprendizados. As ações valorizam o protagonismo individual no processo de aprendizagem, a importância da aplicabilidade do conhecimento, a utilização das experiências de vida e a identificação do propósito no processo de desenvolvimento (Knowles et al. 2009; Honsberger & George, 2002); c) foco no desenvolvimento de lideranças públicas – gestores formais de setores organizacionais que coordenam equipes e são agentes de multiplicação da cultura de aprendizagem, de inovações e transformações institucionais.

Uma boa liderança no setor público resulta em melhor desempenho organizacional, fortalecimento das capacidades estatais e melhoria da qualidade das políticas públicas, ampliando a construção coletiva de respostas mais robustas aos problemas complexos (Evans, 1995; Longo, 2007; Park & Rainey, 2008; Fernandez et al. 2010; Orazi et al. 2013; Van Wart, 2013; Fukuyama; 2013, Marengo, 2017; Gomide et al. 2018; Filgueiras et al. 2020; OCDE, 2022). Por isso, o desenvolvimento de competências nas lideranças públicas tornou-se prioridade, não apenas no Brasil, mas no mundo. Os programas de desenvolvimento devem criar espaço próprio para as lideranças incorporarem valores e modelos intelectuais diferentes do burocrático e operacional. Segundo Longo (2003), esses programas devem mobilizar três dimensões: a) conhecimentos e habilidades; b) modificação de atitudes e valores; e c) construção e fortalecimento de redes de colaboração. Para tanto, devem combinar diferentes técnicas e métodos como: educação em sala de aula, *coaching*, mentoria, solução de desafios e compartilhamento de experiências de trabalho (Seidle et al. 2016).

Os programas de lideranças da EG/FJP seguem esses pilares e já desenvolveu mais de 3000 líderes para atuarem de forma inovadora e estratégica e trabalharem em rede com o propósito de alcançarem resultados prioritários para a administração pública. Trata-se de lideranças estratégicas, gestores responsáveis por áreas setoriais, como recursos humanos, e gestores que estão na ponta da implementação da política pública, como diretores escolares. Este artigo apresenta as estratégias e metodologias de ensino aprendizagem inovadoras dos programas de desenvolvimento de lideranças da EG/FJP (Quadro 1). Trata-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, baseado em análise documental e observação participante, já que as autoras coordenam os programas, alcançando informações por meio da interação com o objeto de estudo.

Quadro 1 – Estratégias metodológicas inovadoras utilizadas pela EG/FJP nos programas de desenvolvimento de lideranças

Estratégia	Forma de aplicação
Foco em competências	a) aplicação de inventário de personalidade para autoconhecimento e identificação de <i>gaps</i> e potencialidades individuais. b) elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual com registro de ações para o desenvolvimento da competência escolhida pela liderança e de evidências do progresso.
Individualização das trajetórias	c) Cinto de utilidades: oferece conteúdos e ferramentas complementares ao abordado nas etapas anteriores do programa. Os temas são escolhidos pelas lideranças e ofertados em formato de Trilhas, propiciando que cada participante escolha o que deseja aprofundar. d) Mochila de ferramentas: reflexão prática, contendo ações diversificadas (mentoria entre pares, roda de conversa, <i>cases</i> , palestras, oficinas) específica para gestores, cujos desafios gerenciais são mais complexos do que os dos demais participantes do programa. e) Programa de mentoria: estratégia individualizada que aproxima uma pessoa experiente – Mentor(a), e uma pessoa de alto potencial – Mentorado(a), permitindo que este acelere seu crescimento de vida e carreira.
Etapas vivenciais	f) Facilitadores: conforme recomendações da <i>International Association of Facilitators</i> (IAF), nos programas de desenvolvimento de lideranças da EG/FJP, o facilitador atua como guardião do aprendizado do grupo, apoiando nas etapas vivenciais (item g). O facilitador é uma pessoa externa que acompanha pequenos grupos de lideranças, estimula uma jornada autodirigida de aprendizado e possui funções como: apoiar a escolha de métodos e técnicas de desenvolvimento, provocar reflexões nos participantes; ouvir e interpretar os anseios das lideranças, conduzir e mediar as interações, fomentar a identidade coletiva e a rede de colaboração (Schwarz, 2005). g) Entrega de um produto com ganhos institucionais: as lideranças constroem um produto que, além de garantir o desenvolvimento individual, contribui com a organização. O produto pode ser a implementação de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), de Plano de ação para problemas identificados nas instituições das lideranças ou aprimoramento de plano de entregas individuais desdobradas do planejamento estratégico institucional.
Fortalecimento da rede	h) as lideranças têm oportunidade de compartilhar vivências e desafios, criando laços de colaboração e cooperação que se estendem pós programa. A rede é fortalecida pelo Programa de Mentoria, etapas vivenciais, reflexões em pequenos grupos e atuação dos facilitadores. Há ainda encontros de rede, após a conclusão do programa, para manter a conexão entre os participantes.

Fonte: dados da pesquisa

A contribuição dessas metodologias inovadoras vem se comprovando por avaliações de resultados realizadas, nas quais foram utilizadas abordagens múltiplas, de natureza qualitativa e quantitativa, com triangulação de diferentes fontes. Utilizando-se do Mapa de processos e resultados (MaPR) avaliou-se a qualidade e o alcance dos insumos, atividades, produtos, resultados imediatos e resultado final de

alguns destes programas. O processo avaliativo ocorreu em diferentes momentos - antes, durante e depois dos programas - e identificou que os programas da EG/FJP têm gerado qualificação das lideranças, aplicação de conteúdos e ferramentas e alcance dos resultados institucionais, estimulando a profissionalização da gestão pública brasileiras.

Referências bibliográficas

- Evans, P. (1995). El Estado como problema y como solución. *Desarrollo Económico*, 35(140), Buenos Aires.
- Fernandez, S., Cho, Y., & Perry, J. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.
- Filgueiras, F., Koga, N., & Viana, R. (2020). State Capacities and Policy Work in Brazilian Civil Service. *Revista de Sociologia e Política*, 28(74).
- Fukuyama, F. (2013). What Is Governance? *Governance*, 26(3), 347-368. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2226592>
- Gomide, A. de A., Pereira, A. K., & Machado, R. (2018). Burocracia e capacidade estatal na literatura brasileira. In G. S. Pires, R. R. C. Lotta, & V. E. Oliveira (Eds.), *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*.
- Honsberger, J., & George, L. (2002). *Facilitando Oficinas: da teoria à prática*. Graphox Caran.
- Knowles, M., Holton, E., & Swanson, R. (2009). *Aprendizagem de Resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa* (S. A. Holler, Trans.). Rio de Janeiro: Campus.
- Longo, F. (2003). A consolidação institucional do cargo de dirigente público. *Revista do Serviço Público*, 54(2). Fundap.
- Longo, F. (2007). *Mérito e Flexibilidade. A gestão de pessoas no setor público*. FUNDAP.
- Marengo, A. (2017). Burocracias Profissionais Ampliam Capacidade Estatal para Implementar Políticas? Governos, Burocratas e Legislação em Municípios Brasileiros. *Dados*, 60, 1025-1058.
- OCDE. (2022). *Recommendation on Public Service Leadership and Capability review of Brazil*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing.
- Orazi, D., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.
- Park, S., & Rainey, H. (2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. (2016). Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. *Public Administration Review*, 76(4), 603-613.
- Schwarz, R., et al. (2005). *The skilled facilitator fieldbook: tips, tools, and tested methods for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. Jossey-Bass.

Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration Review*, 91(3), 521-543.

Sessão 13 – Liderança e Governance

Título: SABER-LAB – Saberes essenciais a gestores na pesquisa: encurtando a distância entre a ciência e a gestão em um instituto público de pesquisa

Autor(es): Gláucia Paula Bernardes Guarany – Instituto Oswaldo Cruz/Fundação Oswaldo Cruz; Seir de Souza Barros – Instituto Oswaldo Cruz/Fundação Oswaldo Cruz; Wania Regina de Tolentino Santiago – Instituto Oswaldo Cruz/Fundação Oswaldo Cruz

Palavras-chave: Pesquisa científica e gestão pública; Gestão de pessoas; Formação crítico-humanista.

Resumo

Introdução

Sendo Pessoas um dos pilares do tripé da Sustentabilidade, mister é o contínuo investimento no desenvolvimento do corpo funcional.

O presente relato discorre sobre uma experiência inovadora, no Instituto Oswaldo Cruz/FIOCRUZ, de formação em gestão para cientistas que atuam como gestores de laboratórios. O IOC, célula mater e uma das 17 unidades técnico-científicas que compõe a FIOCRUZ, atua nas áreas de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, na prestação de diagnóstico de doenças infecciosas e genéticas e no Controle de Vetores. Na crise global do SARS-COVID, o IOC teve importante participação nas pesquisas nacionais e internacionais com alguns de seus pesquisadores ligados à produção da vacina contra o vírus da Covid no Brasil.

Referencial Teórico

A pandemia jogou luz sobre o imenso valor da pesquisa científica e a assimetria de desenvolvimento deste campo entre as diferentes nações. Não obstante, um olhar mais atento à última década brasileira descortina um quadro de contínua redução de recursos destinados à Ciência e Tecnologia, num país que culturalmente nunca a teve como prioridade. Retornando um pouco mais na recente história brasileira, somos testemunhas de um contínuo processo de modernização do Estado aos moldes do mercado. Este foi aqui inaugurado no governo FHC, com a implementação da Reforma Bresser (BRESSER, 2007) que preconizava um Estado movido pela racionalidade, rompido com a ineficiência da burocracia (PAULA, 2007) e numa cultura ancorada pela ideia de flexibilidade. Tal movimento (e todas as contrarreformas administrativas que se sucederam até os dias atuais) implementou um universo de técnicas e ferramentas típicas do espaço privado, ancoradas num ideário discursivo com terminologias como times de trabalho, colaboradores, trabalho polivalente e multifuncional, gestão horizontalizada, metas e indicadores que endossam e sustentam a nova cultura organizacional.

Esta cultura do *pop management* (WOOD, T., 2009) exige das instituições de pesquisa/ensino e dos seus pesquisadores uma aplicação eficiente de recursos e um quantitativo de produção e resultados a serem entregues nos moldes taylorista. O cientista, investido em cargo de chefia, se percebe permanentemente tensionado por pressões de ordens científicas, administrativas e comportamentais, que exige dele um nível de conhecimento da gestão pública que ele não possui. Para além do papel de líder científico, também exerce o papel de líder de equipe, o que requer uma série de competências (*soft skills*) para atuar como gestor de pessoas.

Percurso Metodológico da Proposta

Do reconhecimento da complexidade desse cenário e de suas múltiplas demandas, nasce a proposta de formação SABER-LAB: Saberes essenciais a Gestores e Pesquisadores de Laboratório. O programa deriva de problemáticas crônicas da interface de processos entre as áreas da Gestão e da Pesquisa. Este trabalho intersetorial, no qual a pesquisa é a atividade-fim e a gestão como suporte, há frequentes retrabalhos; desperdícios de tempo, de material e talentos; custos mau geridos; bem como problemas de ordem relacional, tais como comunicação ineficaz; constantes conflitos; relatos de assédio e outras violências laborais; dificuldades do gestor de lidar com pessoas; a cultura da urgência; a sobrecarga de trabalho, entre outras.

A Direção Geral, a Vice-direção de Desenvolvimento Institucional e Gestão e o Departamento de Gestão com Pessoas, afetados por essas questões geradoras de perdas materiais e imateriais, decide por uma proposta de educação que qualifique os gestores de laboratório a atuar no campo da Administração Pública.

O programa tem o objetivo de instrumentalizar o gestor com temas, técnicas e ferramentas de gestão organizacional, mas sobretudo para uma atuação de liderança capaz de fazer-se crítica e humanista em sua práxis, ancorada na dimensão ético-política.

A formação se realiza em sua maior parte na modalidade presencial e se constitui dos seguintes **Módulos: 1** – Gestão Pública para Pesquisa em Saúde; **2** – Desenvolvimento de Liderança; **3** – Gestão da Pesquisa em Saúde; **4** – Gestão da Inovação em Pesquisa e **5** – Dimensão Ético-política. Este último módulo é composto por disciplinas de caráter crítico-humanista, ou seja, temáticas caras à sociedade, historicamente invisibilizadas, mas que hoje são objeto de políticas públicas e que demandam um debate no ambiente organizacional porque neste se reproduzem como uma problemática, tal qual no meio social.

Resultados, discussão e conclusões

Esta formação em especial tem uma singularidade – que a torna ainda mais desafiadora – que reside no perfil do seu alunado: em torno de 90% destes cientistas têm doutoramento e pós-doutoramento em instituições nacionais e internacionais; especialistas de renome e alguns são referência em seus campos de pesquisa. Este perfil, essencialmente ligado às ciências tem, historicamente, baixa tolerância ou desinteresse no tema da gestão e suas demandas burocráticas. Entretanto, o contexto de tensionamento por metas e entregas, as inúmeras problemáticas, bem como os desafios de se gerir uma equipe mobilizou os cientistas mais novos e estimulou a busca pelo aprendizado.

Composto por cinco módulos, o programa foi implantado em março de 2023 e tem o término da 1ª edição previsto para junho de 2025. O projeto de formação se encontra na realização do Módulo 3 (maio e junho/2024) e teve, até a presente data, a participação de **125 pesquisadores e tecnologistas** nos Módulo 1 – Gestão Pública e Módulo 2 – Desenvolvimento de Liderança.

Objetiva-se que os gestores, ao final, alcancem um conhecimento mais aprofundado da organização e dinâmica da Administração Pública, bem como um domínio de técnicas de gestão que os tornem capazes de melhorar a efetividade na dinâmica de seu laboratório e fazer autocrítica como líder,

revisando condutas e promovendo uma gestão mais humanizada, participativa, segura e inovadora e com geração de valor no âmbito pessoal, setorial, organizacional e para a sociedade.

O participante de cada módulo receberá uma declaração de participação. A conclusão do programa completo por um único membro ou por diferentes membros, de um mesmo laboratório, concede a este o **SELO DE QUALIFICAÇÃO EM GESTÃO e SELO DE LÍDER EM CONSTRUÇÃO**, o que agrega valor em processos de credenciamento interno e/ou de certificação externa de pesquisa.

O quantitativo de cientistas inscritos espontaneamente (mais de 150), o relato de novas práticas já aplicadas e a realização de uma 2ª edição do Módulo de Liderança são resultados que comprovam o êxito da proposta e uma mudança em curso.

Referências bibliográficas:

Abrucio, F. L., & Pedroti, P. (2009). A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In F. L. Abrucio, M. R. Loureiro, & M. S. Pacheco (Orgs.), *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI* (pp. 27-71). Rio de Janeiro: FGV.

Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P. (Orgs.). (1998). *Reforma do Estado e da administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Chanlat, J. F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In *Congreso internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7, 2002, Lisboa. Anais [...]*. Lisboa: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Chanlat, J. F. (2003). Émotions, organisation et management: une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Revue Travailler*, (9), 112-132.

Freire, P. (2017). *Pedagogia da Tolerância* (A. M. Freire, Org.). São Paulo: Paz e Terra.

Freire, P. (2018). *Conscientização*. São Paulo: Cortez.

Paula, A. P. P. de. (2007). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV.

Wood Jr, T., & Paula, A. P. P. (2009). Pop Management. In T. Wood (Coord.), *Mudança organizacional* (5ª ed., pp. 104-121). São Paulo: Atlas.

Sessão 13 – Liderança e Governance

Título: Desenvolvimento de competências de liderança na Administração Pública Brasileira: Uma análise do Programa LideraGOV

Autor(es): **Natália Ilka Morais Nascimento** – Escola Nacional de Administração Pública (Enap); **Maristela Campos de Carvalho** – Escola Nacional de Administração Pública (Enap); **Maria do Carmo Rebouças da Cruz Ferreira dos Santos** – Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB); **Fernando de Souza Coelho** – Universidade de São Paulo (USP); **Tainá Victoria Machado** – Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Capacitação. Líderes Públicos. Governo Federal. Brasil.

Resumo

O tema liderança pública está em voga na agenda das políticas de desenvolvimento e treinamento na Administração Pública, em diferentes países. No Brasil, no esteio desse movimento internacional e sob diferentes conceitos e abordagens, a formação de novas lideranças públicas tornou-se central no rol de programas de capacitação das escolas de governo da União e dos entes subnacionais.

Considerando o panorama de valorização dessa temática, este trabalho descreve e analisa uma experiência implementada com sucesso pela Escola Nacional de Administração Pública e o Ministério da Gestão e Inovação de Serviços Públicos – em conjunto com organizações públicas federais parceiras – desde 2020: o Programa LideraGOV. Para tanto, a pesquisa adotou a abordagem qualitativa, de natureza descritiva, utilizando pesquisa bibliográfica, documental e coleta de relatos, bem como a observação participante, empregando o método do estudo de caso.

O Programa LideraGOV visa qualificar servidores para atuar em funções de liderança, potencializando o desempenho desses quadros e das suas respectivas organizações públicas, de modo a: (i) Preparar pessoas e organizações para adaptar-se a um cenário de inovações e gerir mudanças; e (ii) fomentar uma cultura organizacional orientada para resultados e para a construção de valor público (Enap, 2020).

Esta iniciativa foi concebida diante da problemática do aumento da aposentadoria de servidores públicos seniores, ocupantes de cargos de direção e chefia. O Programa encontra-se na sua quarta edição, com constantes aprimoramentos como a oferta de uma turma extraordinária para pessoas negras e a transversalização de gênero e raça do conteúdo programático.

Os aprimoramentos mencionados são fundamentais e baseiam-se em evidências de sobrerrepresentação de pessoas brancas, particularmente homens, em cargos de direção (Enap, 2014, 2018; Pinheiro, 2023), gerando um déficit de diversidade racial nas funções de liderança na administração pública federal brasileira (Silva e Lopez, 2021).

O curso de formação desenvolve-se em torno de uma abordagem pedagógica e metodológica que integra teoria e prática, centrada em desafios reais enfrentados pelos líderes públicos. Concentra-se no desenvolvimento de competências, entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas pelo indivíduo para o alcance de resultados, tendo como referência a Matriz de competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro, mapeada pela Enap, e que integra a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

A referida Matriz tem três eixos – Pessoas, Resultados e Estratégia – que fundamentam as disciplinas que foram organizadas em três blocos: Liderando a si mesmo, Liderando pessoas e equipes e Liderando organizações. Do ponto de vista pedagógico, baseado em Schön (2000), a organização das disciplinas e o seu sequenciamento buscam integrar três dimensões do processo de aprendizagem: conhecer, ampliar e recriar a realidade (Enap, 2023, p.40).

O curso foi concebido com uma carga horária de 120 horas de atividades de formação, acrescidas de pelo menos 20 horas suplementares de atividades de suporte à transferência da aprendizagem, como sessões de mentoria coletiva, sessões de mentoria individual, sessões de diálogos formativos com o superior hierárquico e uma sessão para a apresentação da Jornada de Aprendizagem. Na perspectiva da pedagogia de projetos, é solicitada aos participantes do Programa a elaboração de três trabalhos ao longo do curso, com o objetivo de que reflitam e ponham em prática os conhecimentos adquiridos nas disciplinas e atividades complementares.

O primeiro trabalho enfoca os aspectos de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, onde os alunos são convidados a escrever um diário do líder, no qual buscam desenvolver uma postura reflexiva sobre seu cotidiano de trabalho e suas experiências de liderança e a construir um Plano de Desenvolvimento Individual. A segunda entrega é um “plano de ação para atingimento dos objetivos finalísticos da sua área de atuação, envolvendo a cadeia de comando e a equipe, acompanhado de indicadores que expressem o alcance das metas estabelecidas” (Enap, 2023, p. 49). A terceira entrega desafia os alunos a construir um “plano estratégico coletivo de enfrentamento de um problema público relevante” (Enap, 2023, p. 49).

O Programa é ofertado majoritariamente na modalidade online e já beneficiou servidores localizados em 19 estados brasileiros. Considerando as três turmas concluídas, dos 190 ingressantes no Programa, 99% atingiram os critérios de aprovação do curso e foram certificados, com apenas dois ex-alunos (1%) não completando a formação.

Pelos elementos expostos, conclui-se que o Programa LideraGOV destaca-se por sua inovação em múltiplos aspectos desde sua origem. Ele preencheu uma lacuna na formação de futuros líderes públicos no governo federal brasileiro, sendo o primeiro programa de capacitação específico voltado para o desenvolvimento de competências de liderança no contexto da administração pública no Poder Executivo da União.

Sua perenidade, não sucumbindo à alternância de poder das eleições de 2022, e seus constantes aprimoramentos pedagógicos e metodológicos – e adaptações à luz dos programas de governo como a supramencionada neste texto em relação à quarta edição – postam a iniciativa como uma potencial política de desenvolvimento e treinamento de Estado, fundamental para a ampliação da capacidade de direção e a institucionalização de mudanças organizacionais e inovações públicas no longo prazo.

Enfim, o detalhamento dessa experiência, que inclusive já foi premiada, é per si a contribuição que se espera como desdobramento deste resumo.

Bibliografia

Brasil. (2019). [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019]. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e

- afastamentos para ações de desenvolvimento. MGI. Acesso em 25 fev. 2024. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm
- ENAP. (2014). *Servidores públicos federais: raça/cor – 2014*. Escola Nacional de Administração Pública.
- ENAP. (2018). *Capacidades estatais para produção de políticas públicas: resultados do survey sobre serviço civil no Brasil*. Escola Nacional de Administração Pública.
- ENAP. (2020). *Conteúdo Programático do Programa LideraGOV*. Escola Nacional de Administração Pública.
- ENAP. (2023). *Fundamentos – Documento de Referência do LideraGOV: Programa para o Desenvolvimento de Novos(as) Líderes*. Escola Nacional de Administração Pública.
- Pinheiro, L. (2023). Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do executivo federal entre 1999 e 2020. In F. G. Lopez & J. C. Cardoso Junior (Orgs.), *Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Silva, T. D., & Lopez, F. G. (2021). *Cor ou raça do serviço civil ativo do Executivo Federal (1999-2020)*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Schön, D. A. (2000). *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Artes Médicas Sul.

Sessão 13 – Liderança e Governance

Titulo: *Work Meaning and Enabling Environment: Harnessing Winnicott's Insights on the Role of Leadership*

Autor(es): **Anderson de Souza Sant Anna** – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV) & **Fátima Bayma de Oliveira** – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV)

Palavras-chave: Work Meaning, Leadership, Organizational Environment, Contemporary Workforce Profiles.

Resumo

In the dynamically evolving professional landscape of the 21st century, the intersection between individual purpose and organizational objectives has become a focal point of scholarly and practical inquiry (Allan, Autin, Duffy, 2020; Duffy, Blustein, Diemer, Autin, 2019; Morin, 2019). The paper ventures into this intricate terrain, proposing that the essence of contemporary leadership extends far beyond mere task delegation and performance management. It argues for a leadership paradigm that is deeply intertwined with the creation of a nurturing organizational culture, one that fosters meaningful work and employee well-being (Edmondson & Lei, 2020; Kegan & Lahey, 2019; Gabriel, 2018). This perspective draws significantly from the psychoanalytic theories of Donald Winnicott, particularly his concept of a “holding environment”, to explore the potential of leadership in shaping environments conducive to the holistic growth of employees (Plett, 2020; Petriglieri & Petriglieri, 2019; Kahn, 2001; Winnicott, 1960). Winnicott’s psychoanalytic principles, although originally conceptualized within the realm of developmental psychology, offer profound insights into the organizational context. His notion of the “holding environment” – a space that provides both security and the opportunity for growth – is especially relevant (Plett, 2020; Petriglieri & Petriglieri, 2019; Kahn, 2001; Winnicott, 1960). The paper posits that leaders who embody these nurturing qualities can significantly enhance employee satisfaction, creativity, and commitment. Such leaders prioritize empathy, adaptability, and support, creating a workplace where individuals feel valued and understood, which in turn, cultivates a sense of belonging and purpose (Morin, 2019; Edmondson, 1999; Goleman, 1995). The study methodically integrates qualitative analyses, including case studies analyses and theoretical frameworks, to elucidate the symbiotic relationship between leadership styles and organizational culture. It highlights that the contemporary workforce, characterized by its diversity and evolving expectations, demands a leadership approach that transcends traditional paradigms (Eisenbeiss, 2012; Bass & Riggio, 2006). The contemporary professional seeks more than just financial compensation from their work; they yearn for roles that resonate with their personal values, contribute to their growth, and allow them to impact the world positively (Northouse, 2021; Grant, 2012; Pink, 2009). Leadership, therefore, must adapt to these shifting dynamics, championing a culture that aligns with the multifaceted motivations of today’s professionals. The paper underscores the significance of intrinsic motivations, such as the need for autonomy, mastery, and purpose, in shaping employee engagement and productivity (Morin, Lavoie-Tremblay, & Panaccio, 2021; Amabile & Kramer, 2011; Ryan & Deci, 2000). Leaders who can create an environment that caters to these intrinsic needs, the study suggests, can unlock unprecedented levels

of employee potential and organizational effectiveness and sustainability (Schwartz & Porath, 2018; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Csikszentmihalyi, 1990). Furthermore, the paper delves into the practical implications of creating such enabling environments. It explores strategies leaders can employ to foster a sense of psychological safety, where team members feel free to express ideas, take calculated risks, and learn from failures without fear of retribution. This aspect is crucial in nurturing innovation and adaptability within the organization, characteristics that are indispensable in the rapidly changing business landscape (Plett, 2020; Petriglieri & Petriglieri, 2019; West, 2002; Edmondson, 1999). The role of communication in building and sustaining a nurturing organizational culture is also examined. Open, transparent, and empathetic communication channels between leaders and employees are highlighted as foundational to creating a sense of trust and mutual respect (Edmondson & Lei, 2020; Men, 2014; Kouzes & Posner, 2007). Such an environment encourages employees to align their personal goals with organizational objectives, leading to a more engaged and motivated workforce. Additionally, the study addresses the challenges leaders may face in implementing these principles within diverse and globalized organizational contexts. It acknowledges that while the theoretical underpinnings of a nurturing leadership style are universal, their practical application must be nuanced and adaptable to fit the unique cultural, social, and economic contours of each organization (O'Reilly, Caldwell, Chatman, & Doerr, 2018; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004; Hofstede, 1980). In conclusion, the paper offers a compelling narrative on the transformative potential of leadership in the modern workplace. By weaving together psychoanalytic insights with contemporary organizational challenges, the paper provides a nuanced understanding of how leaders can cultivate environments where meaningful work thrives. It calls for a leadership ethos that is not only responsive to the evolving landscape of professional aspirations but is also rooted in the empathetic and adaptive principles of Winnicott's "holding environment" (Plett, 2020; Uhl-Bien & Arena, 2018; Petriglieri & Petriglieri, 2019; Kahn, 2001; Winnicott, 1960). This approach, the paper argues, is key to navigating the complexities of today's workplace, ensuring that organizations not only achieve their objectives but also contribute to the well-being and fulfillment of their employees. In doing so, it contributes a significant chapter to the ongoing discourse on the role of leadership in shaping the future of work, offering valuable insights for scholars, practitioners, and leaders alike.

Referências

- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2020). The dualistic model of passion: A systematic review of typologies and findings. *Current Opinion in Psychology*, 33, 29-35.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2019). The psychology of working framework: A holistic approach to vocational counseling and advocacy. *The Counseling Psychologist*, 47(5), 684-715.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2020). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 1-23.
- Gabriel, Y. (2018). Organization studies: A space for ideas, identities, and agonies. *Organization Studies*, 39(1), 7-29.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Kahn, M. (2001). *Basic Freud: Psychoanalytic thought for the 21st century*. Basic Books.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2019). *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. Jossey-Bass.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Morin, A. J. S. (2019). Self-determination theory. In P. Karoly & D. E. Rhodes (Eds.), *Reference module in neuroscience and biobehavioral psychology*. Elsevier.
- Morin, A. J. S., Lavoie-Tremblay, M., & Panaccio, A. (2021). Motivation and performance of the healthcare workforce. In *Work motivation* (pp. 241-256). Elsevier.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2018). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 43(4), 571-604.
- Petriglieri, J. L., & Petriglieri, G. (2019). Can babies teach leaders about vulnerability? *Harvard Business Review*, 97(3), 108-115.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Plett, H. (2020). Living between worlds: Winnicott's psychoanalytic theory and its potential for sociological thought. *Journal of Classical Sociology*, 20(4), 373-389.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schwartz, T., & Porath, C. (2018). The power of meeting your employees' needs. *Harvard Business Review*, 96(5), 66-76.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387.
- Winnicott, D. W. (1960). The theory of the parent-infant relationship. *The International Journal of Psycho-Analysis*, 41, 585-595.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Sessão 14 – Governação Territorial

Título: *Benchmarking* a partir do IEG-M: Uma Abordagem para Melhoria na Gestão Pública Municipal

Autor(es): Camila Rafael Gozzo Bruschi – Fundação Getúlio Vargas (FGV); Miriane de Freitas Segalla – Fundação Getúlio Vargas (FGV); Paulo Ricardo Gussoni – Fundação Getúlio Vargas (FGV); Roberta Ramos Ciabatari – Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Palavras-chave: Índices de Efetividade Pública; Boas Práticas; Benchmarking; IEG-M.

Resumo

No contexto da gestão pública municipal no Brasil, a inexperiência e a falta de preparo técnico dos gestores frequentemente resultam em índices de efetividade abaixo do ideal, conforme avaliações feitas por órgãos de controle. Dentre as ferramentas de mensuração da gestão, destaca-se o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), instrumento de avaliação desenvolvido pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) que mensura a eficiência da gestão em diversas áreas de 644 municípios paulistas, a cada exercício (TCESP, 2022). Com base em experiências anteriormente documentadas de *benchmarking* em políticas públicas, tem-se que o conhecimento de casos bem-sucedidos pode servir de fator inspirador e multiplicador de ações governamentais eficientes, ainda que seja necessário adaptar ao caso concreto (Bianchi et al, 2022; Chiamulera, 2018). Nesse sentido, surge a pergunta: pode um banco de boas práticas, constatadas através de indicadores dos órgãos de controle, contribuir como fator de melhoria das políticas públicas dos municípios? Este texto faz um estudo da mensuração de efetividade municipal por índices, especialmente o IEG-M, além de examinar casos de eventual influência de *benchmarking* na área de políticas públicas. A proposta de intervenção consiste em estabelecer um processo de identificação e análise de boas práticas com base no IEG-M, propondo a criação de um banco de "boas ideias" baseado nesse indicador, visando orientar gestores na busca por soluções eficientes e sustentáveis. O indicador IEG-M foi concebido como um instrumento para analisar a eficiência de sete áreas de atuação das administrações públicas: educação, saúde, planejamento, gestão fiscal, meio ambiente, proteção dos cidadãos e governança da tecnologia da informação (Araujo & Bezerra Filho, 2021). Esta ferramenta oportuniza a comparação de desempenho entre municípios com características semelhantes, além da identificação de práticas eficientes e pontos que necessitam de melhoria em cada localidade, possibilitando, conseqüentemente, o aprimoramento do desempenho dos governos municipais (TCESP, 2022). O conhecimento das deficiências particulares de um município, entretanto, não apresenta propostas de solução imediatas para cada situação, ainda mais em pequenas municipalidades, onde a estrutura não é especializada (Speeden & Perez, 2019). Assim, a análise e adaptação de casos de sucesso utilizados como referência pode impulsionar o aperfeiçoamento da gestão pública, uma vez que os procedimentos e as soluções utilizados por outrem podem ser estudados, adaptados e implementados na gestão municipal, melhorando seus resultados e sua eficiência (Bianchi et al, 2022; Chiamulera, 2018). A inovação deste trabalho consiste em utilizar o IEG-M como fonte primária para identificar boas práticas municipais, contextualizando que hoje o índice é adotado em todo o país via Instituto Rui Barbosa – IRB (associação civil para desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades dos Tribunais

de Contas do Brasil) (Costa Neto, Lima & Diniz, 2023), além de analisar alternativas para a divulgação das soluções encontradas em cada área, possibilitando o aprimoramento por meio do *benchmarking*. Quanto a metodologia, será realizada a revisão de literatura acerca da utilização de indicadores de eficiência e de *benchmarking* no setor público. A partir dos referenciais teóricos e da análise detalhada dos resultados do IEG-M no período de 2020 a 2023, será elaborado um guia que direcione a identificação dos *outliers* em cada dimensão do IEG-M e, a partir disso, a seleção de casos que indiquem, a princípio, uma boa prática, parametrizando os procedimentos para confirmação da legalidade e adequação dos casos selecionados pela matriz desenvolvida, com aprofundamento da análise para constatar se eram mesmo boas práticas de gestão pública. Por fim, identificados casos de eficiência na gestão, o estudo propõe a criação de um banco de "boas ideias", visando não apenas abordar os desafios da gestão municipal, mas também promover políticas públicas mais sustentáveis, utilizando sempre índices de efetividade de órgãos de controle independentes para impulsionar a adoção de políticas públicas já testadas e o desenvolvimento local. Dentre os resultados do presente trabalho, constatou-se que o uso de índices de efetividade para análise da gestão municipal impacta desde a qualidade do planejamento, a eficiência do monitoramento e até a efetividade da execução das políticas públicas. Resta, também, evidenciada a viabilidade do uso do indicador criado pelo TCESP como diagnóstico municipal, ou seja, para identificação de boas práticas a partir do IEGM, índice que já se provou ser confiável e teve incentivo de utilização em todo o Brasil. Não obstante, foi comprovado, através de análise de casos pretéritos, que a divulgação de boas práticas pode atuar como indutora de novas boas práticas na administração pública. Tendo em vista os resultados encontrados, constata-se ser interessante ferramenta de aprimoramento da gestão pública municipal a disseminação de casos de sucesso, que possam apontar possibilidades de melhorias ou mesmo da adoção de novas soluções para localidades com baixos índices de efetividade da gestão. Igualmente, percebeu-se que um guia ou manual para identificação, análise e validação das melhores práticas de gestão municipal encontradas em municípios avaliados com o IEG-M podem assegurar a divulgação dos melhores casos, os quais serão instrumentos hábeis a orientar os gestores na administração municipal. Os estudos realizados, portanto, comprovaram que o *benchmarking* pode ser bem-sucedido, também, na área pública municipal, sendo que algumas experiências do uso de boas práticas como norteador para disseminação de boas políticas já foram comprovadas, no país. Este artigo propõe como intervenção, então, a criação de um banco de boas práticas constatadas através de indicadores desenvolvidos por órgãos de controle, que contribua como fator de melhoria das políticas públicas dos municípios. Para tanto, é necessário desenhar um roteiro para a identificação, análise e validação de práticas constatadas na avaliação do IEG-M, para elaboração de materiais de divulgação das práticas encontradas, gerando um banco de boas práticas, bem como para monitoramento de acesso às informações e propagação das boas práticas, originando um círculo virtuoso de políticas públicas eficientes e sustentáveis.

Referências Bibliográficas

Araujo, L. C. de, Bezerra Filho, J. E., Teixeira, A., & Motoki, F. (2021). Gestões municipais no Brasil: um estudo a partir do índice de efetividade das gestões municipais. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 20(e3137), 1-17. <https://doi.org/10.16930/2237-7662202131371>

- Bianchi, L., Dias, T., Reis, B., & Adamczyk, W. (2022). Respostas rápidas em evidências: benchmarking de serviços nacionais e internacionais. *Repositorio.enap.gov.br*. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7375>
- CHIAMULERA, F. (2018). Benchmarking como ferramenta de gestão na Administração Pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 10(03), 131-139. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/benchmarking>
- Costa Neto, J. A., Lima, C. R. P., & Diniz, J. A. (2023). Análise da Efetividade da Gestão Municipal na Regularidade das Contas Públicas. *ConTexto - Contabilidade Em Texto*, 23(54), 43-58. <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/128409>
- Speeden, E. A., & Perez, O. C. (2019). Fatores que impactam na qualidade do planejamento orçamentário dos municípios do estado de São Paulo. *Administração Pública E Gestão Social*, edição 12(1). <https://doi.org/10.21118/apgs.v12i1.5517>
- Tribunal de Contas do Estado de São Paulo [TCESP]. (2022). Resultados do IEGM | Tribunal de Contas do Estado de São Paulo - Portal da Transparência. https://www4.tce.sp.gov.br/transparencia/resultado_iegm

Sessão 14 – Governação Territorial

Título: Avaliação de políticas públicas em suas múltiplas dimensões: O caso do programa minha casa minha vida

Autor(es): Lucilaine Pascuci – Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) & Albert Fishlow – Columbia University

Palavras-chave: Política pública, habitação social, Minha Casa Minha Vida. Avaliação

Resumo

Policymakers e gestores públicos cada vez mais têm se deparado com desafios inerentes a implementação de políticas públicas (Dye, 2017). Isso ocorre porque a implementação de uma política pública não significa, necessariamente, que ela foi efetiva em termos do alcance de seus objetivos. Afinal, efetividade pode ser considerada a partir de diferentes dimensões de análise. Resultados de natureza social e econômica têm sido preponderantes na avaliação de políticas públicas, considerando-se que grande parte delas é direcionada para tais áreas (Heidemann, 2009). Contudo, políticas públicas recebem significativa influência também de aspectos de natureza política e administrativa, especialmente, quando dependem da cooperação vertical de entes federativos, tornando crítico o exame de destes aspectos, inclusive, para o seu aprimoramento. Reconhece-se ainda, neste estudo, que o contexto inerente à implementação de políticas públicas é complexo por natureza (Cairney, 2012; Geyer & Rihani, 2010). Fatores como a ambiguidade dos objetivos, a pluralidade de atores, o poder compartilhado entre eles e a não-linearidade entre decisões, ações e resultados contribuem decisivamente para essa complexidade. Outra característica que agrega significativo desafio aos *policymakers* está na característica multifacetada de políticas públicas e suas implicações nas relações multinível e trans-setoriais estabelecidas (Pires, 2022). As pressões que resultam da sobreposição de múltiplos atores e interesses potencializam tal complexidade fazendo com que mecanismos de governança territorial tornem-se prementes, já que os diferentes comportamentos em jogo dificultam a coordenação de ações entre os atores responsáveis por sua implementação. É o caso de políticas públicas de habitação para os menos favorecidos, em especial, foco de debate e atenção em vários países. Em 2009 foi lançado, no Brasil, o Programa Minha Casa, Minha Vida através da Lei 11.977 (Brasil, 2009). Além de subsidiar a construção e financiamento de casas, o programa tinha como diretrizes: 1) a promoção e melhoria da qualidade de vida das famílias que beneficiam do programa; 2) a oferta de habitação de acordo com o planejamento municipal; 3) a criação de novos postos de trabalho diretos e indiretos; 4) a promoção de condições de acessibilidade aos espaços públicos e a execução do trabalho social. Num contexto tão pluralista, é coerente supor que diferentes atores envolvidos possuem objetivos e interesses diferentes e, muitas vezes, conflitantes que desafiam a efetividade dos seus resultados. Assumindo que políticas públicas representam sistemas complexos (Cairney, 2012) e tomando como referência a experiência do programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), este estudo tem como objetivo principal examinar **como práticas decorrentes da análise integradora das dimensões econômica, política, social e administrativa podem ajudar a tornar uma política pública de habitação social mais efetiva**. Assume-se, neste estudo, que as

diferentes vertentes de análise consideradas são complementares e necessárias para melhor compreensão dos desafios e oportunidades de aprimoramento inerentes a atuação cooperada dos atores responsáveis por empreendimentos do PMCMV. A análise tem base em conceitos de economia e administração pública, considerando-se políticas públicas como sistemas adaptativos complexos. Trata-se de um estudo de natureza descritiva e explicativa, cujos dados foram coletados por meio de levantamento, entrevistas e documentos relativos a primeira fase do programa Minha Casa Minha Vida, os quais estão sendo analisados por meio de métodos mistos de análise. Para análise quantitativa utilizamos dados de abrangência nacional do PMCMV do período entre 2009 e 2016; entrevistas foram realizadas junto a representantes de órgãos públicos (das esferas federal, estadual e municipal), da iniciativa privada (construtores) e beneficiários, as quais estão sendo analisadas por meio da técnica de análise de narrativas. Resultados preliminares mostram que cada uma das dimensões de análise mencionadas – econômica, política, social e administrativa – possui especificidades e implicações diferenciadas na avaliação da política pública investigada, as quais são apresentadas e discutidas. Um fator representativo da fase de implementação, por exemplo, é a presença de forte aspecto político cuja cadeia complexa de interações formais e informais, estabelecidas pela pluralidade de agentes e partes interessadas, nem sempre pode ser prevista ou controlada. No que se refere a gestão, uma das principais lacunas verificada está na dicotomia de processos e interesses envolvidos por parte dos entes federativos responsáveis pela implementação. Ou seja, embora haja o compartilhamento de aspectos comuns entre os atores responsáveis, eles respondem ou reagem aos estímulos de maneira diferenciada, gerando lacunas entre o planejado e o efetivamente executado. Os desafios de ordem econômico-financeira relacionados ao PMCMV são vários e têm na escassez de recursos a sua maior causa. Tal desafio torna-se ainda mais significativo quando os recursos dependem de diferentes fontes e esferas de governo as quais, nem sempre compartilham das mesmas disponibilidades orçamentárias e, principalmente, das mesmas prioridades de ação. No que tange aos aspectos de ordem social, alguns dos principais desafios identificados têm raízes culturais difíceis de serem modificadas por mudanças repentinas de curto ou médio prazo. Sugestões são apresentadas com base no modelo integrativo proposto e resultados identificados. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a melhor compreensão acerca do hiato entre formulação e implementação de políticas públicas de habitação social, partindo de uma visão integradora e propositiva de diferentes dimensões representativas do que pode ser considerado efetividade de resultados do PMCMV. Tal tema ganha especial importância quando consideramos a recente retomada desta relevante política pública, em 2023 (Balvim, 2023). Busca-se que os resultados deste estudo possam fornecer subsídios que possibilitem o aprimoramento das práticas adotadas entre os entes federativos dos quais a implementação do MCMV é dependente, possibilitando torna-la mais efetiva, profícua e duradoura e, conseqüentemente, geradora de mais emprego e renda. Espera-se, por fim, que os achados deste estudo possam contribuir para o fortalecimento do papel das autoridades locais e regionais, a quem cabe assegurar a coerência e o aumento de eficiência da política pública aqui examinada.

Referências bibliográficas

Balvim, R. *O MCMV voltou: dos tons de cinza do CVA ao policromatismo das pautas identitárias, quais revisões e possibilidades a MP N. 1.162 e suas 253 emendas anunciam?* Brasília, DF: Ipea, jul. 2023. (Dirur: Nota Técnica, 37).

- Brasil. (08 jul. 2009). Lei 11.977 de 07 de julho de 2009. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília.
- Cairney, P. (2012). Complexity Theory in Political Science and Public Policy, *Political Studies Review*, 10, p. 346–358.
- Dye, T. R. (2017) *Understanding public policy* (15 ed). Pearson.
- Heidemann, F. G. (2009). Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: Heidemann, F. G.; Salm, J. F. (Org.). *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília: UNB.
- Geyer, R. & Rihani S. (2010). *Complexity and Public Policy: a new approach to 21st Century politics, policy and society*. Londres: Routledge.
- Pires, E. L. S. (2022). As modalidades de governança territorial no brasil: lógicas espaciais, inovações institucionais e descentralização política. *Planejamento E Políticas Públicas*, (63).

Sessão 14 – Governação Territorial

Título: Um olhar crítico sobre a candidatura de cidades criativas à luz de Milton Santos

Autor(es): Anthony Alves da Rocha Thuner – Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Minas Gerais, Brasil; Elias José Mediotte – Universidade Federal de Viçosa (UFV), Minas Gerais, Brasil; Magnus Luiz Emmendoerfer – Universidade Federal de Viçosa (UFV), Minas Gerais, Brasil

Palavras-chave: Belo Horizonte, Cidade Criativa, Milton Santos, Gastronomia.

Resumo

A Rede Cidades Criativas da UNESCO (UCCN) foi criada em 2004 com a intenção de prestigiar as cidades que se desenvolvem criativamente e que são capazes de influenciar o meio urbano impactando dimensões econômicas, sociais e ambientais. São sete setores classificados como criativos segundo a organização: artesanato, artes digitais, filme, design, gastronomia, literatura e música. A busca pelo chancelamento tem se alastrado por vários países, incentivando as cidades a buscarem o prestígio do selo criativo em alguma vocação e a usufruírem dos benefícios que advêm dessa aprovação. Para tal, as cidades submetem dossiês que justificam a sua inventividade no setor pleiteado junto ao comitê avaliador. O objetivo do artigo é, portanto, apresentar uma reflexão crítica quanto ao documento em si e a sua elaboração a partir dos conceitos miltonianos basilarmente analisados pela teoria institucional. Com a finalidade de obter tal resultado, foram utilizadas pesquisas bibliográficas para subsidiar as análises feitas após levantar a documentação fornecida pela prefeitura de Belo Horizonte (cidade escolhida para análise) que foi enviada para a UCCN. As bibliografias utilizadas foram, fundamentalmente, livros escritos por Milton Santos, geógrafo brasileiro, responsável por argumentar sobre a produção dos espaços e sua relação com os objetos e as técnicas; e, sobre a globalização e suas consequências para as cidades internacionalizadas no que tange aos aspectos cultural, social, econômico, político e ambiental, uma vez que estas passam a fazer parte da dinâmica global, como é o caso das cidades que passam a ser visibilizadas, neste contexto tratado, por seus talentos e produtos gastronômicos. A análise crítica destaca alguns pontos. Foi possível analisar que por parte das instituições formadoras dos profissionais da área da gastronomia será necessário elevar seus cursos a um nível técnico-científico a fim de que possa se configurar com os padrões de competitividade globais, desde que respeitando as particularidades do território. No que diz respeito ao plano de ações proposto no documento, não há uma proposição de projeto que invista na mitigação dos processos de gentrificação dos espaços tradicionais da cidade, nem tampouco a descentralização de áreas concentradas economicamente. Foi assinalado três aspectos de alguns dos projetos que se relacionam com a importância de equilibrar o crescimento econômico com a preservação da identidade cultural e a inclusão social. Um dos projetos sinaliza sobre a atuação da governança local na investidura da mercadorização da gastronomia mineira, que pode resultar em uma negligência territorial e provocar a perda da diversidade e autenticidade cultural. Nesse sentido, vale trazer outra perspectiva relevante a respeito da atitude mercantil, que é a conformação passiva da governança local quanto às implicações para a cidade ao seguir cegamente as normas e expectativas estabelecidas pela UCCN; outro projeto menciona a criação de roteiros que circundam as manifestações arquitetônicas modernistas em busca

de colaborações para promover os edifícios gerando riquezas e valorização artística, porém, há de se prevenir para as possíveis deformidades e descaracterizações que as edificações patrimoniais podem sofrer unicamente para atender o fetichismo mercadológico da demanda turística; quanto ao último aspecto, foi descrito que houve a criação de um Comitê Gestor, formado por um grande número de participantes do setor público, privado e sociedade civil, com a finalidade de elaborar o dossiê e, posteriormente, tornarem-se uma governança que se responsabiliza por gerenciar os progressos da cidade quanto às metas estabelecidas conforme os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), entretanto, foi questionado se há realmente uma atuação ativa do Comitê ou se serviu somente os propósitos operacional no período da elaboração do dossiê e burocrático ao ser citado na documentação a fim de garantir percepções positivas pela delegação durante o processo de seleção. Por fim, é questionado também se as ações adotadas no plano na verdade não seguem uma tendência mundial de uniformização de práticas institucionais provocadas pela UCCN, gerando territórios com diversos produtos culturais, mas idênticos em experiência e resultados; se há diferenciação das regiões, será que ter os mesmos desfechos é a solução para um desenvolvimento sustentável? Em linhas conclusivas, o trabalho tem a intenção de contribuir com a produção do relatório que será futuramente enviado para a UNESCO sobre o andamento dos projetos elencados no dossiê. Além disso, esforça-se para trazer novas perspectivas para os gestores do Comitê a fim de que conscientizem-se de possíveis impactos e os minimizem através de ações reformadoras, assim como também alcance os empreendedores criativos, as instituições de ensino e governamentais a tomarem medidas concisas para estrategicamente se posicionarem frente às demandas insurgentes produzidas pelo globalitarismo.

Referências

- Arcos-Pumarola, J., Paquin, A. G., & Sitges, M. H. (2023). The use of intangible heritage and creative industries as a tourism asset in the UNESCO creative cities network. *Heliyon*, 9(1).
- Belotur. (s.d.). *Empresa Municipal de Turismo de BH*. Apresentação Ebook – Cidade Criativa da Gastronomia. Recuperado de <http://portalbelohorizonte.com.br/ebook-pt>
- Landry, C. (2008). *Creative City: a toolkit to urban innovators* (1a ed.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Lavandoski, J., Albino Silva, J., & Vargas-Sánchez, A. (2014). *Institutional Theory In Tourism Studies: Evidence And Future Directions. Spatial and Organizational Dynamics Discussion Papers*, 2014(3). CIEO-Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics, University of Algarve.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO.
- Poupart, J. (2012). A análise documental. In: Poupart, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (3a ed., pp. 295-316). Petrópolis: Vozes.
- Reis, A. C. F., & Kageyama, P. et al. (2011). *Cidades Criativas – Perspectivas*. São Paulo: Garimpo de Soluções e Creative Cities Production.

Santos, M. (2006). *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção* (4a ed.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Santos, M. (2004). *Por uma Geografia Nova: Da Crítica da Geografia a uma Geografia Crítica* (6ª ed.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Santos, M. (2000). *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal* (15ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Record.

Sessão 14 – Governação Territorial

Título: Bem-estar animal nas cidades: Uma Revisão Sistemática de Literatura

Autor(es): Graziela Alperstedt – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Juliane Pierr Ardigo – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Emanuel Furtado – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Lara Gondim Abreu – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Letícia Castelli Savedra – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Palavras-chave: Bem-Estar Animal, Cidades, Relação Humano-Animal, Políticas Públicas, Revisão Sistemática.

Resumo

Este artigo apresentou uma revisão sistemática de literatura acerca do bem-estar animal em áreas urbanas. A temática tem importância de destaque na atualidade, uma vez que se relaciona não somente ao bem-estar animal, mas também ao bem-estar e à qualidade de vida dos seres humanos nas cidades, tendo em vista as relações que se estabelecem com múltiplas espécies no espaço urbano. A revisão sistemática seguiu as diretrizes contidas na declaração PRISMA (Page *et al.*, 2022). A pesquisa iniciou-se em outubro de 2023 e continuou nos meses seguintes, contemplando as seguintes etapas: (1) escolha da base para a pesquisa; (2) escolha de palavras-chave; (3) pesquisa das palavras escolhidas na base; (4) seleção dos artigos com base na leitura de título, resumo e palavras-chave; (5) seleção dos artigos com base na leitura integral. Foi necessário escolher apenas uma base de dados para realizar a pesquisa, a fim de permitir a utilização do pacote Bibliometrix (Aria; Cuccurullo, 2017) no R (versão 4.3.1), visto que o pacote não permite a agregação de metadados de diferentes bases. Optou-se pela Web of Science, em conformidade com a indicação dos autores da ferramenta, que mencionam que a qualidade dos metadados costumam ser maiores na WOS (Bibliometrix, 2024). Na sequência, foram escolhidas as combinações de palavras-chave: “animal welfare” AND urban; “animal welfare” AND city OR cities. A pesquisa dessas combinações foi feita na WOS nos meses de outubro e novembro de 2023 em tópicos, o tipo de publicação foi definido como “article” e “review article” e os idiomas “inglês” e “português”. Não foi feita restrição de tempo. A busca das palavras “animal welfare” AND urban resultou em 245 artigos, enquanto 160 foram encontrados para “animal welfare” AND city OR cities. Foram identificados 52 artigos repetidos, os quais foram excluídos. Os arquivos com metadados foram importados para o Bibliometrix para uma análise inicial, que indicou a necessidade de refinamento qualitativo. Dessa forma, as 353 publicações restantes passaram para a etapa seguinte: leitura dos títulos, resumos e palavras-chave. Nesta etapa, os artigos selecionados foram os que discutiam o bem-estar animal no contexto urbano ou no âmbito das cidades. Foram excluídas as publicações não relacionadas com este foco, por exemplo, que focavam em questões de ensino, formas alternativas ao consumo de carne, análises clínicas veterinárias. Sendo assim, 115 artigos passaram para a etapa seguinte de leitura integral, dentre os quais, seis não foram localizados. Após a leitura integral das 109 publicações, estas foram classificadas quanto à sua aderência com a pesquisa sobre bem-estar animal nas cidades. Desta forma, 30 artigos foram considerados de baixa aderência porque não focavam no bem-estar animal em si, ainda que falassem sobre animais, 41 obras foram classificadas como tendo uma aderência média por tangenciarem o tema e, por fim, 38 publicações foram consideradas altamente aderentes. As últimas englobaram o bem-estar animal no contexto urbano. Isso ocorreu

tanto de forma direta, com uma definição explícita do que é o bem-estar animal, termos correlatos ou com a menção da legislação associada; quanto de forma indireta, por incluir o bem-estar animal no contexto do bem-estar humano ou por definir os termos contrários ao bem-estar animal – como abandono, maus-tratos e acúmulo, que se constituem como problemas públicos de importância para os gestores. Os artigos considerados altamente aderentes são detalhados nos resultados desta pesquisa, a análise destes foi feita tanto quantitativamente, com o auxílio do Bibliometrix o do MS Excel, quanto qualitativamente.

A Revisão sistemática revelou a natureza multidisciplinar, multinível e multidimensional do tema, refletindo a complexidade de questões que se alinham ao estabelecimento de condições mínimas para o desenvolvimento pleno das espécies e que envolvem questões individuais, comunitárias, organizacionais e governamentais. Os textos revelam que o nível de análise tratado na relação humano-animal nas cidades pode variar do nível individual – tanto no que diz respeito aos humanos, como dos próprios animais – aos níveis organizacional e sociopolítico de análise. Na prática, os níveis se complementam e se retroalimentam. Por exemplo, há um consenso numa parte da literatura de que um problema relacionado à acumulação de animais – segundo a *American Psychological Association* (APA) – pode estar associado ao transtorno de acúmulo de animais por parte dos humanos. Tal acumulação (nível individual de análise) pode colocar em risco uma área inteira (nível comunitário de análise) pois, a impossibilidade de cuidar de tantos animais pode trazer riscos para os seres humanos ou para os próprios animais. Nesse sentido, uma legislação aplicada (nível governamental de análise) poderia minimizar os riscos consequentes. Assim, alguns textos são unânimes no que diz respeito à carência de legislação sobre o tema, resultando na necessidade de fortalecimento de políticas públicas existentes para minimizar os problemas mais prementes. Uma regulamentação nesse sentido poderia ser robustecida por governos e comunidades locais, numa direção conduzida por uma visão mais contextualizada. Embora a literatura apresente uma dispersão de palavras-chave mostrando que, mesmo os termos contrários, não expressam uma definição única, em linhas gerais, o bem-estar animal é visto como algo que se complexifica com o aumento do processo de urbanização, consistindo em uma série de fatores que permitem aos animais terem qualidade de vida, desenvolvimento pleno e uma vida saudável. Este artigo contribui tanto para a literatura, quanto para a prática ao explorar elementos que se ligam ao tema do bem-estar animal nas cidades envolvendo os múltiplos níveis de análise possíveis que, juntos, mostram a heterogeneidade de visões, a pluralidade de atores envolvidos, bem como a multiplicidade de conhecimentos que envolvem a temática nos espaços urbanos.

Referências bibliográficas

- American Psychiatric Association (APA). (2014). *Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais: DSM-5* (5ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Bergin, D., & Nijman, V. (2018). An Assessment of Welfare Conditions in Wildlife Markets across Morocco. *Journal of Applied Animal Welfare Science*, 22(3), 279-288. <https://doi.org/10.1080/10888705.2018.1492408>
- Chan, C. S. (2023). Greyhounds in a Sin City: Animal Welfare under Macao's Gambling Culture. *Cultural History*, 12(1), 98-119. <https://doi.org/10.3366/cult.2023.0279>

- Chavéz, G., Clementi, G., Águila, C., & Ubilla, M. J. (2019). Determination of the welfare status of free-roaming dogs in two urban centres in Chile. *Revue scientifique et technique*, 38(3), 891-908. <https://doi.org/10.20506/rst.38.3.3033>
- Cook, G. (2015). 'A pig is a person' or 'You can love a fox and hunt it': Innovation and tradition in the discursive representation of animals. *Discourse & Society*, 26(5), 587-607. <https://doi.org/10.1177/0957926515576639>
- Coulter, K. (2022). The Organization of Animal Protection Investigations and the Animal Harm Spectrum: canadian data, international lessons. *Social Sciences*, 11(1), 22. <https://doi.org/10.3390/socsci11010022>
- Fantinel, L. (2020). O organizar multiespécie da cidade. In L. A. S. Saraiva & A. S. R. Ipiranga (Orgs.), *História, práticas sociais e gestão das/nas cidades* (pp. 297-344). Ituiutaba, MG: Barlavento.
- Gaedtke, K. M. (2019). Afeto e Cuidado nas Relações Entre Humanos e seus Animais de Estimação. *Mediações: Revista de Ciências Sociais*, 24(3), 84-99. <https://doi.org/10.5433/2176-6665.2019v24n3p84>
- Glanville, C., Ford, J., & Coleman, G. (2019). Animal Cruelty and Neglect: Prevalence and Community Actions in Victoria, Australia. *Animals*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/ani9121121>
- Gupta, N., & Gupta, R. (2019). Animal Welfare and Human Health: Rising Conflicts Over Stray Dogs in Chandigarh. *South Asia Research*, 39(3), 339-352. <https://doi.org/10.1177/0262728019868895>
- Haraway, D. (2021). *O manifesto das espécies companheiras: cachorros, pessoas e alteridade significativa*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo.
- Rault, D., Adams, C. L., Springett, J., & Rock, M. J. (2022). Animal Protection, Law Enforcement, and Occupational Health: qualitative action research highlights the urgency of relational coordination in a medico-legal borderland. *Animals*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/ani12101282>
- Reese, L. A. (2015). The Dog Days of Detroit: urban stray and feral animals. *City & Community*, 14(2), 167-182. <https://doi.org/10.1111/cico.12114>
- Reese, L., & Li, X. (2023). Animal welfare deserts: human and nonhuman animal inequities. *Frontiers In Veterinary Science*. <https://doi.org/10.3389/fvets.2023.1189211>
- Reese, L. A., & Ye, M. (2015). Minding the Gap: networks of animal welfare service provision. *The American Review of Public Administration*, 47(5), 503-519. <https://doi.org/10.1177/0275074015623377>
- Rivera, R. B., Parra, J. C. S., & Palacios, J. J. C. (2023). Non-compliance with the Regulations for the Protection of Care for Urban Animals in the Parish of Barreiro, Babahoyo Canton, Ecuador. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 11(2), 263-270.
- Rock, M. J. (2017). Who or what is 'the public' in critical public health? Reflections on posthumanism and anthropological engagements with One Health. *Critical Public Health*, 27(3), 314-324. <https://doi.org/10.1080/09581596.2017.1288287>

- Rock, M. J., Adams, C. L., Degeling, C., Massolo, A., & McCormack, G. R. (2014). Policies on pets for healthy cities: a conceptual framework. *Health Promotion International*, 30(4), 976–986. <https://doi.org/10.1093/heapro/dau017>
- Rock, M., & Degeling, C. (2013). Public Health Ethics and a Status for Pets as Person–Things. *Journal Of Bioethical Inquiry*, 10(4), 485–495. <https://doi.org/10.1007/s11673-013-9478-z>
- Sacchettino, L., Gatta, C., Giuliano, V. O., Bellini, F., Liverini, A., Ciani, F., Avallone, L., D'Angelo, D., & Napolitano, F. (2023). Description of Twenty–Nine Animal Hoarding Cases in Italy: the impact on animal welfare. *Animals*, 13(18). <https://doi.org/10.3390/ani13182968>

Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde

Título: Fatores determinantes da performance financeira: o caso das unidades de saúde portuguesas

Autor(es): Inês Coelho – Universidade da Beira Interior (UBI); Flávio Morais – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); Pedro Silva – Universidade da Beira Interior (UBI)

Palavras-chave: Performance financeira; Unidades de saúde; Covid-19; Dados em painel

Resumo

As unidades de saúde são uma parte importante e estruturante da sociedade portuguesa. Nelas, são investidos milhões de euros anualmente, com o intuito de dar a melhor resposta no menor tempo possível. Para tal, é necessário garantir boa capacidade de resposta e qualidade na mesma, com a finalidade de satisfazer as necessidades de quem procura esse serviço. São organizações que possuem um elevado número de recursos humanos e o uso recorrente a tecnologia de última geração e, por isso, têm de ter sempre em consideração o princípio económico. A área da saúde torna-se num alvo de constantes mudanças cíclicas. A tecnologia tem dominado a saúde na sua totalidade e, como consequência, os investimentos financeiros feitos nesta área têm de ser, progressivamente, elevados (INE, 2022), embora seja das temáticas mais ampliadas na sociedade, as organizações de saúde têm lidado com graves problemas na sua gestão. Embora muitas das unidades de saúde sejam compostas por hospitais e centros de saúde públicos e a finalidade do lucro possa ser ultrapassada por outros objetivos institucionais e governamentais, é inevitável que os responsáveis financeiros destas instituições identifiquem o que afeta a performance financeira da sua organização. Nesse contexto, quer se trate de uma instituição com capitais públicos ou privados, é relevante examinar o que influencia positiva ou negativamente o seu desempenho financeiro.

A investigação sobre o que determina a performance financeira das empresas nos mais diversos setores de atividade encontra-se bem desenvolvida, existindo inúmeros estudos sobre a temática (Davydov, 2016; Lindemanis et al., 2022). Mais escassos são os estudos que se dedicam a investigar o que impacta a performance financeira das unidades de saúde. Finalmente, pouco se sabe sobre o que influencia a performance financeira das unidades de saúde portuguesas, considerando a falta de estudos desenvolvidos na realidade nacional. No entanto, o mesmo torna-se pertinente considerando a predominância de um Sistema Nacional de Saúde que garante cuidados de saúde à população e um crescimento das unidades de saúde privada nos anos mais recentes (INE, 2023).

Tendo por base as anteriores lacunas, este trabalho procura responder à seguinte questão de investigação: *Quais os fatores que influenciam a performance financeira dos hospitais e clínicas prestadoras de cuidados de saúde em Portugal?* Para responder à anterior questão este estudo tem como objetivo investigar empiricamente as variáveis que afetam a performance financeira das unidades de saúde portuguesas.

As instituições sem fins lucrativos ao contrário das empresas, embora geralmente não demonstrem interesse superior na obtenção do lucro (Drucker, 1990), um equilíbrio entre receitas e despesas contribui para a sustentabilidade económica e financeira das instituições. Ou seja, também as

organizações de saúde com ou sem fins lucrativos, possuem órgãos de gestão cuja função se responsabiliza pela performance económica e financeira da instituição – o lucro não é o único indicador, mas um dos vários indicadores. O foco na performance financeira agracia as metas da organização a longo prazo, tendo em atenção o pensamento dos detentores do capital. Tal como em qualquer organização, pretendem-se rendimentos superiores aos gastos, procurando o objetivo principal – o valor – advindo da lucratividade, da eficiência e da rentabilidade da organização. Foca-se, essencialmente, no crescimento da organização em termos de perspetiva futura e da qualidade dos serviços prestados. A medida tradicionalmente utilizada na literatura para representar a performance financeira das empresas é o retorno do ativo (Return on Assets) (Davydov, 2016; Le & Phan, 2017; Lindemanis et al., 2020). Representando uma medida contabilística que avalia a rendibilidade organizacional no curto prazo, apresenta-se como útil também para estudos no setor da saúde (Toumi et al., 2023). Para o desenvolvimento de hipóteses sobre o potencial efeito das variáveis consideradas na performance financeira das unidades de saúde utilizou-se os argumentos da teoria da agência, pecking order e trade-off.

O estudo segue uma abordagem quantitativa. Recolheu-se informação económica e financeira sobre as unidades de saúde portuguesas através da base de dados Amadeus – fornecida pela Bureau van Dijk, para os anos de 2014 a 2022. Os dados foram obtidos para o setor 86 – Human Health Activities (atividades de cuidados de saúde) do código NACE rev 2 (Nomenclatura das Atividades Económicas), utilizado em espaço europeu para identificar atividades económicas. Após limpeza e filtro, a amostra final é composta por 605 empresas, correspondendo a um painel não balanceado com 2,410 observações, englobando o setor público e o setor privado. Considerando a existência de séries temporais para um conjunto de entidades, métodos econométricos de dados em painel com estimadores de efeitos fixos foram utilizados para estudar os fatores determinantes da performance financeira das unidades de saúde portuguesas.

Os resultados mostraram que a Dimensão, os níveis de Tesouraria e Investimento, contribuem significativamente para um incremento da performance financeira das unidades de saúde. Por outro lado, a Idade e o Endividamento, são variáveis que afetam negativamente a performance das unidades de saúde. Verifica-se, igualmente, um importante efeito negativo da pandemia de COVID-19 na performance financeiras das organizações de saúde portuguesas. Um resultado interessante é que os determinantes não exibem um comportamento homogéneo entre as unidades de saúde públicas e privadas. Concretamente, o impacto positivo da Dimensão, Tesouraria e Investimento apenas se verifica nas unidades de saúde privadas, não afetando a performance das unidades de saúde públicas. Contrariamente, o efeito negativo da Idade na performance financeira apenas se verifica nas unidades de saúde públicas, não afetando a performance das unidades privadas. No entanto, independentemente de ser pública ou privada, o período da pandemia Covid-19 contribui significativamente para uma menor performance financeira das unidades de saúde portuguesas.

Este estudo contribui para a literatura sobre performance das unidades de saúde por mostrar um importante efeito negativo da pandemia de Covid-19 na performance financeira das unidades de saúde

portuguesas. Outra contribuição é a evidência de que os determinantes da performance financeira, depende da origem pública ou privada das unidades de saúde.

Referências

- Davydov, D. (2016). Debt structure and corporate performance in emerging markets. *Research in International Business and Finance*, 38, 299-311.
- Drucker, P. (1990). Lessons for successful nonprofit governance. *Nonprofit Management & Leadership*, 1(1), 7-14
- INE (2022). Despesa corrente em saúde aumentou 12,2% em 2021, atingindo 11,2% do PIB. *Instituto Nacional de Estatística, Statistics Portugal – Informação à Comunicação Social*.
- INE. (2023). Estatísticas da Saúde 2021. *Instituto Nacional de Estatística, Statistics Portugal*.
- Le, T. P., & Phan, T. (2017). Capital structure and firm performance: Empirical evidence from a small transition country. *Research in International Business and Finance*, 42, 710-726.
- Lindemanis, M., Loze, A., & Pajuste, A. (2022). The effect of domestic to foreign ownership change on firm performance in Europe. *International Review of Financial Analysis*, 81, 1-15.
- Toumi, A., Khoury, R., Harb, E., & Nasrallah, N. (2023). Modelling COVID-19 effect on the performance of MENA Health-care sector. *Journal of Modelling Management*, 18(4), 1093-1123

Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde

Título: Público ou Estatal: uma discussão acerca da natureza do Sistema Único de Saúde

Autor(es): Francisco Percival Pinheiro Filho – Tribunal de Contas do Estado de São Paulo / FGV/EAESP/MPGPP

Palavras-chave: Sistema Único de Saúde; direito à saúde; natureza do SUS

Resumo

Introdução

O objetivo deste estudo é discutir a natureza do Sistema Único de Saúde (SUS). A Constituição Federal de 1988 (CF) elevou a saúde à categoria de direito fundamental social, abrindo-a sob o regime jurídico dos direitos e garantias fundamentais.

Assume-se a hipótese que há uma incompreensão acerca da natureza do SUS que dificulta a incorporação de serviços de saúde complementares pelos entes federativos a fim de garantir o acesso universal e igualitário ao sistema público de saúde.

Referencial teórico

A doutrina dedicada aos direitos humanos e aos direitos fundamentais majoritariamente entende que os primeiros se vinculam à ordem jurídica internacional e os segundos, à nacional (Oliveira, 2008; Sarlet, 2008; Gotti, 2012; Dimoulis & Martins, 2018; Scarpa, 2021).

Os direitos fundamentais podem ser classificados em três gerações (Dallari & Nunes Júnior, 2010; Ferreira Filho, 2016; Ferreira, 2019; Scarpa, 2021) ou dimensões (Sarlet, 2008).

A primeira dimensão dos direitos fundamentais diz respeito às liberdades públicas e aos direitos políticos e tem como valor a liberdade. A segunda dimensão reconheceu os direitos sociais, econômicos e culturais e tem como valor a igualdade. A terceira dimensão consagrou os direitos coletivos ou de solidariedade e tem como valor a fraternidade.

Há correntes doutrinárias se posicionando a favor de uma quarta dimensão cujo valor é o direito dos povos e de uma quinta dimensão cujo valor é o direito à paz.

A CF dedica seu Título II aos direitos e garantias fundamentais.

No Capítulo I desse título estão dispostos os direitos fundamentais que dizem respeito às liberdades públicas e aos direitos políticos, os direitos que limitam a ação do Estado em relação ao indivíduo.

O Capítulo II especifica os direitos fundamentais sociais, econômicos e culturais, os direitos que geram ao Estado um dever prestacional (Häberle, 2019).

A CF estabelece a aplicabilidade imediata das normas que definem os direitos fundamentais (Sarlet, 2008; Scarpa, 2021), ainda que sua eficácia possa ser contida (Silva, 2017).

Ao Estado não é dado o juízo de conveniência e oportunidade na prestação dos direitos fundamentais, isto é, a concretização dos direitos fundamentais não se sujeita à ação discricionária do Estado (Fazoli e Rípoli, 2008).

O direito fundamental social à saúde estabelecido no art. 6º da CF reflete seu núcleo axiológico – a dignidade da pessoa humana (Ferreira, 2019) – e possui uma fundamentalidade extrínseca que se estende a todos os dispositivos constitucionais que tratam do tema (Dallari & Nunes Júnior, 2010).

Metodologia

Assumindo a hipótese que há uma inadequação entre a compreensão corrente acerca da natureza do Sistema Único de Saúde, este estudo se pauta por uma revisão não exaustiva da doutrina e da legislação aplicável a fim de se discutir a natureza do SUS.

Resultados

O art. 196 da CF reflete o conceito amplo de saúde disseminado pela Organização Mundial de Saúde (OMS, 2006) de estado de pleno bem-estar físico, mental e social e não meramente a ausência de doença ou enfermidade.

Esse dispositivo estabelece os fundamentos da política de saúde – a redução do risco de doença e de outros agravos e o acesso universal e igualitário às ações e serviços para a promoção, proteção e recuperação da saúde –; denota os princípios doutrinários do SUS – a universalidade, a equidade e a integralidade – e define os elementos a partir dos quais se estrutura – as ações e serviços de saúde.

Segundo o art. 197 da CF, as ações e serviços de saúde são de relevância pública; regulamentados, fiscalizados e controlados pelo Poder Público; executados diretamente ou através de terceiros e por pessoa física ou jurídica de direito privado.

O art. 198 da CF organiza o sistema público de saúde: as ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único que deve atender três diretrizes: descentralização, com direção única em cada esfera de governo; atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais; participação da comunidade.

O §1º do art. 199 da CF permite que as instituições privadas participem de forma complementar do SUS sem estabelecer o que é ou quais as características dessa forma de participação.

A Lei nº 8.080/1990 adota a disponibilidade insuficiente para garantir a cobertura assistencial à população de uma determinada área com condição para a participação das instituições privadas no sistema.

Discussão

Os elementos fundamentais para a configuração do SUS não apontam para o estabelecimento de um sistema de saúde estatal com participação residual de entidades privadas.

Essa concepção indica a presença de dois pressupostos – a contraposição necessária entre a esfera estatal e a esfera privada na execução de ações e serviços de saúde e a existência de rede de serviços de saúde de titularidade dos entes federativos cuja deficiência de atendimento integral à demanda seja residual.

O melhor entendimento do conjunto de elementos que apontamos como fundamentais para a configuração do SUS é que o Estado assume a posição de terceiro pagador, ou seja, o Estado deve garantir o acesso universal e igualitário às ações e serviços de saúde prestados diretamente ou através de terceiros, não havendo preferência entre uns e outros.

A possibilidade de composição de rede regionalizada e hierarquizada por ações e serviços de saúde que, independentemente de sua titularidade, possa atender a demanda na quantidade e na complexidade tecnológica requeridas determina a natureza pública do SUS.

Conclusões

No contexto da organização do sistema de saúde, as ações e serviços de saúde assumem posição de destaque, estruturando os princípios doutrinários do SUS, não se diferenciando os executados pelo Poder Público dos executados por pessoa física ou jurídica de direito privado.

A participação das instituições privadas de forma complementar do SUS é pouco regulada pelo texto constitucional.

Cabe ao Estado garantir o acesso universal, equânime e integral às ações e serviços de saúde prestados diretamente ou através de terceiros, organizados em uma rede regionalizada e hierarquizada em função da complexidade dos serviços prestados.

É essa característica da rede de ações e serviços de saúde que lhe confere a natureza pública.

Referências bibliográficas

- Acca, T. S. (2013). Teoria brasileira dos direitos sociais (Coleção direito em contexto: problemas dogmáticos). Saraiva.
- Araújo, L. A. D. (2004). O conceito de “relevância pública” na Constituição Federal de 1988. *Revista de Direito Sanitário*, 5(2), 90-97. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rdisan/article/view/80686/84338>.
- Arretche, M. (2005). A política da política de saúde no Brasil. In N. T. Lima, S. Gerschman, F. C. Edler, & J. M. Suárez (Orgs.). *Saúde e democracia: história e perspectivas do SUS* (pp 285-306). Ed. Fiocruz.
- Comparato, F. K. (2019). Sentido e evolução dos direitos humanos. In F.K. Comparato, *A afirmação histórica dos direitos humanos* (pp. 15-82). 12a ed. Saraiva Educação.
- Constituição da República Federativa do Brasil*. (1988, 05 de outubro). Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Dallari, S. G.; & Nunes Júnior, V. S. (2010). *Direito sanitário*. Editora Verbatim.
- Dimoulis, D., & Martins, L. (2018). *Teoria geral dos direitos fundamentais*. 6a ed. rev. atual. e ampl. Thomson Reuters Brasil.
- Fazoli, C. E. F., & Rípoli, D. C. S. (2008). Direitos fundamentais: a inexistência de discricionariedade na sua prestação. In C. J. Göttems, & D. P. Siqueira (Coords.), *Direitos fundamentais: da normatividade à efetividade nos 20 anos de Constituição brasileira*. Birigui, SP: Boreal Editora.
- Ferraz, A. A. M. C., & Benjamin, A. H. V. (2004). O conceito de “relevância pública” na Constituição Federal. *Revista de Direito Sanitário*, 5(2), 77-89. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rdisan/article/view/80685/84337>.
- Ferreira Filho, M. G. (2016). *Direitos humanos fundamentais*. 15a ed. São Paulo, SP: Saraiva.
- Ferreira, V. R. (2019). *Direito fundamental à saúde: uma análise do posicionamento do STF à luz do liberalismo de princípios*. Rio de Janeiro, RJ: Lumen Juris.
- Gotti, A. (2012). *Direitos sociais: fundamentos, regime jurídico, implementação e aferição de resultados*. São Paulo, SP: Saraiva.

- Grau, E. R. (2004). O conceito de “relevância pública” na Constituição de 1988. *Revista de Direito Sanitário*, 5(2), 68-76. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rdisan/article/view/80683/84335>.
- Häberle, P. (2019). *Direitos fundamentais no estado prestacional*. Porto Alegre, RS: Livraria do Advogado.
- Lei n. 8.080, de 19 de setembro de 1990. (1990, 20 de setembro). Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm.
- Mânica, F. B. (2010). *O setor privado nos serviços públicos de saúde*. Belo Horizonte, MG: Fórum, 2010.
- Menicucci, T. M. G. (2007). Público e privado na política de assistência à saúde no Brasil: atores, processo e trajetória. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Fiocruz.
- Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Regulação, Avaliação e Controle de Sistemas (2016). *Manual de orientações para contratação de serviços de saúde*. Ministério da Saúde.
- Oliveira, M. D. (2008). Direito fundamental à saúde e suas faces: uma análise conjunta à irretroatividade do direito fundamental social à saúde. In C. J. Göttems, & D. P. Siqueira (Coords.), *Direitos fundamentais: da normatividade à efetividade nos 20 anos de Constituição brasileira*. Birigui, SP: Boreal Editora.
- Organização Mundial da Saúde (2006). *World Health Organization Constitution*. Genebra, Suíça: Autor.
- Paim, J. S., & Silva, L. M. V. (2010). Universalidade, integralidade, equidade e SUS. *Boletim do Instituto de Saúde – BIS*, 12(2), 109-114. Recuperado de <https://periodicos.saude.sp.gov.br/bis/issue/view/2188/10>.
- Santos, L. (2015). A natureza jurídica pública dos serviços de saúde e o regime de complementaridade dos serviços privados à rede pública do Sistema Único de Saúde. *Saúde debate*, 39(106), 815-829. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-11042015000300815&lng=pt&nrm=iso.
- Santos, L., & Andrade, L. O. M. (2007). *SUS: o espaço da gestão inovada e dos consensos interfederativos: aspectos jurídicos, administrativos e financeiros*. Campinas, SP: Instituto de Direito Sanitário Aplicado.
- Sarlet, I. W. (2008). *A eficácia dos direitos fundamentais*. 9a ed. rev. atual. e ampl. Porto Alegre, RS: Livraria do Advogado.
- Scarpa, A. O. (2021). *Direitos fundamentais sociais: conteúdo essencial, judicialização e direitos sociais em espécie*. Salvador, BA: Editora JusPodivm.
- Silva, J. A. (2017). *Curso de direito constitucional positivo*. 40a ed. rev. atual. até a Emenda Constitucional n. 95, de 15.12.2016. São Paulo, SP: Malheiros.
- Weichert, M. A. (2004). *Saúde e federação na Constituição brasileira*. Rio de Janeiro, RJ: Lumen Juris.

Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde

Título: A outra face da Inteligência Artificial: Políticas de Regulação e de Saúde Mental

Autor(es): **Belén Rando** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Inês Saraiva Ferreira** – Universidade Europeia, CINEICC (Universidade de Coimbra); **António Esteves** – Universidade Europeia; **Inês Xavier** – Universidade Europeia; **Milena Castro** – Universidade Europeia

Palavras-chave: Inteligência Artificial, Saúde Mental, Nomofobia, Phubbing, Políticas Públicas, Educação para a Saúde.

Resumo

A Inteligência Artificial (IA) tem vindo a provocar uma profunda transformação na sociedade atual, devido a um processo de generalização no uso de diversas tecnologias disruptivas nos mais variados âmbitos.

São inúmeras as oportunidades que esta mudança traz consigo, motivo pela qual a União Europeia (UE) e instituições como a Organização para a Cooperação e para o Desenvolvimento Económico (OCDE), e a União Internacional de Telecomunicações (UIT) da Organização das Nações Unidas (ONU), entre outras, estão a realizar esforços para acompanhar e fomentar esta transformação.

Através de um conjunto de algoritmos, ou processos de cálculo baseados em regras pré-programadas, a IA simula a cognição humana (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2023; Vicente, 2023). Alguns algoritmos reproduzem tarefas simples. Outros aprendem as preferências humanas e personalizam conteúdos (*echo chamber*). Também existem os sistemas que usam dados acumulados ao longo dos anos (*Big Data*) para prever tendências no consumo de produtos, qual o padrão de comportamento no uso de serviços, ou produzir vídeos, imagens ou textos, entre outras possibilidades (CLAD, 2023; Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2023).

Embora os benefícios sejam numerosos, a evolução da IA não está isenta de desafios e riscos, uma vez que é preciso garantir que se desenvolvem sistemas baseados em algoritmos éticos, portanto neutros, não enviesados e justos (Vicente, 2023), existindo evidência de situações de abuso ilegal, de enviesamento para certas características humanas, e de outros custos derivados da forma como a IA está a ser usada e desenvolvida (Acemoglu, 2021; European Commission, 2019; Obermeyer et al., 2021), não sendo inerentes necessariamente à IA. Consequentemente, importa impedir a opacidade algorítmica, eliminar eventuais enviesamentos, impedir a vulneração dos direitos humanos, bem como outros efeitos indesejáveis, tais como a desinformação como consequência de *deepfakes* ou de tecnologia generativa de texto com essa finalidade.

Apesar de se terem aprovado recomendações para o desenvolvimento de sistemas éticos e justos (OCDE, 2023), de existir a normativa europeia de proteção de dados (RGPD), e inclusivamente a Lei nº 58/2019, que assegura a execução do regulamento europeu em Portugal, ainda existem lacunas que estão a ter impacto no desenvolvimento das crianças e na saúde mental da população geral.

Por outro lado, a recente Lei da Saúde Mental é omissa relativamente à ciberdependência (Lei nº 35/2023) e o Plano Nacional de Saúde 2021-2030, apesar de revelar uma preocupação com a saúde

mental em termos gerais, não aborda os problemas associados às tecnologias digitais e ao desenvolvimento de IA, nem contempla quaisquer medidas a este respeito. Entretanto, no seu último relatório sobre saúde mental, o Parlamento Europeu admite os riscos associados aos *smartphones* e às tecnologias digitais, para além dos benefícios, e reconhece a importância dos fatores de proteção e de promoção da saúde mental e de uma Internet Melhor para os mais vulneráveis (Parlamento Europeu, 2023).

O presente trabalho, que apresenta resultados parciais de um projeto de investigação mais alargado, aborda os riscos da IA numa perspetiva de saúde mental, devido ao efeito que o uso da Internet, plataformas e redes sociais, atualmente associadas a sistemas de IA, estão a ter na prevalência de diversos problemas, mas também na emergência de novos problemas psicológicos. O estudo centra-se nos construtos psicológicos da nomofobia, *phubbing*, autoestima e solidão, pese embora existam outras problemáticas relacionadas com o uso de tecnologia digital que merecem especial atenção, entre as quais: o cyberbullying; os atrasos no desenvolvimento da linguagem por exposição precoce e não seletiva de conteúdos digitais; e o aumento da prevalência de perturbações da alimentação, ansiedade, depressão, autodepreciação e baixa autoestima, associada à frequente exposição a padrões de beleza irreais resultantes de imagens editadas e divulgadas nas redes sociais (e.g. Karani et al., 2022; Laughter et al., 2023; Parlamento Europeu, 2023; Wolfwers & Utz, 2022) e à existência de algoritmos que alimentam este tipo de problemas.

No que diz respeito ao presente estudo, a nomofobia refere-se à ansiedade e ao medo irracional de ficar sem acesso ao *smartphone*, quer seja por roubo, perda, falta de bateria ou acesso à rede (Gonçalves et al., 2021). Fazer *phubbing* significa ignorar as pessoas com quem o utilizador de *smartphone* está envolvido face a face, dando apenas atenção ao seu dispositivo (Al-Saggaf & O'Donnell, 2019). Alguns autores consideram que este tipo de comportamento pode conduzir a uma perda de comunicação interpessoal, aumentando a dependência do *smartphone* (Niu et al., 2020).

O objetivo deste estudo foi verificar se a frequência de uso da Internet em dias de semana e em fins de semana, a idade dos inquiridos, e o grau de nomofobia, *phubbing*, autoestima e solidão variam consoante a frequência de uso das principais redes sociais (Instagram, WhatsApp, Facebook, Youtube, aplicações de encontros, e LinkedIn). Para tal, foi aplicado um questionário online, tendo-se obtido uma amostra de 306 pessoas adultas, com idades entre os 18 e os 79 anos ($M = 38.0$, $SD = 16.3$), das que 210 eram mulheres e 98 homens, residentes em Portugal. Formaram-se três grupos, com uma frequência de uso das redes sociais menor, intermédia ou superior. Após aplicar uma análise MANOVA unifactorial, os resultados revelaram diferenças estatisticamente significativas em relação a todas as variáveis, com exceção da solidão. As comparações múltiplas posteriores mostraram que, à medida que aumenta o uso das redes sociais, diminui a média de idade e aumenta a média de horas que se usa Internet num dia de semana e de fim de semana (mas sem diferenças significativas entre os dois primeiros grupos), aumentando também o *phubbing* e o grau de nomofobia. O grau médio de autoestima também varia significativamente, mas não entre o grupo que usa menos as redes sociais e o grupo intermédio.

Tendo em consideração os resultados deste estudo, e a atual emergência da IA, é essencial tomar medidas concretas que assegurem a educação de crianças, adolescentes e da população geral em relação aos riscos associados às tecnologias digitais e à IA. Estas medidas devem constar em planos de

ação, numa perspetiva de prevenção. É igualmente essencial rever a regulamentação relativa à proteção de dados (e.g., política de uso de cookies, entre outras).

Referências bibliográficas

- Acemoglu, D. (2021). Harms of AI. *NBER Working Paper Series*, 29247, 1–55. <https://doi.org/10.3386/w29247>
- Al-Saggaf, Y., & O'Donnell, S. B. (2019). Phubbing: Perceptions, reasons behind, predictors, and impacts. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 132–140. <https://doi.org/10.1002/hbe2.137>
- CLAD (2023). *Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/11/CIIA-ES-11-2023.pdf>
- European Commission (2019). *Antitrust: Commission fines Google €1.49 billion for abusive practices in online advertising*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_1770
- Gonçalves, L. L., Bortolanza, S. C., Padua, M. K., Nardi, A. E., & King, A. L. S. (2021). Nomophobia in the last decade: a systematic review. *Mental Health and Addiction Research*, 6(3), 1–7. <https://doi.org/10.15761/mhar.1000203>
- Karani, N. F., Sher, J., & Mophosho, M. (2022). The influence of screen time on children's language development: A scoping review. *South African Journal of Communication Disorders*, 69 (1), 825. <https://doi.org/10.4102/sajcd.v69i1.825>
- Laughter, M. R., Anderson, J. B., Maymone, M. B. C., & Kroumpouzou, G. (2023). Psychology of aesthetics: Beauty, social media and body dysmorphic disorder. *Clinics in Dermatology*, 41 (1), 28–32. <https://doi.org/10.1016/j.clindermatol.2023.03.002>
- Lei n° 58/2019, de 8 de agosto – DR n° 151, Série I, Assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) [2016/679](#) do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados.
- Lei n° 35/2023, de 21 de julho – DR n° 141, Série I, Aprova a Lei da Saúde Mental, altera legislação conexa, o Código Penal, o Código da Execução das Penas e Medidas Privativas da Liberdade e o Código Civil e revoga a Lei n.º 36/98, de 24 de julho.
- Niu, G., Yao, L., Wu, L., Tian, Y., Xu, L., & Sun, X. (2020). Parental phubbing and adolescent problematic mobile phone use: The role of parent-child relationship and self-control. *Children and Youth Services Review*, 116, 105247. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105247>
- Obermeyer, Z., Nissan, R., Stern, M., Eaneff, S., Bembeneck, E. J., & Mullainathan, S. (2021). *Algorithmic Bias Playbook*. Center for Applied Artificial Intelligence. The University of Chicago Booth School of Business.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2023). *Contributo Científico OPP – O Factor Humano na Inteligência Artificial – Recomendações Estratégicas para a Sustentabilidade*.

https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/opp_ofactorhumanonainteligenciaartificial.pdf

Plano Nacional de Saúde 2021-2030. Saúde Sustentável: de tod@s para tod@s.

https://pns.dgs.pt/files/2022/03/PNS-21-30_Versao-editada-1_Final_DGS.pdf

Parlamento Europeu (2023). Relatório sobre a saúde mental (2023/2074(INI)).

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0367_PT.html

ITU (2022). *Resolution 71 (Rev. Bucharest, 2022). Strategic plan for the Union for 2024-2027.*

<https://www.itu.int/en/council/planning/Pages/default.aspx>

OECD (2023). *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*, OECD/LEGAL/0449.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>.

Vicente, P.N. (2023). *Os Algoritmos e Nós*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Wolfers, L. N., & Utz, S. (2022). Social media use, stress, and coping. *Current Opinion in Psychology*,

101305. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101305>

Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde

Título: **Parcerias Público-Sociais em Saúde: Análise do processo de desnacionalização de unidades hospitalares**

Autor(es): **Nuno Reis** - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) & **Alexandre Morais Nunes** - Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave:

Resumo

Introdução:

As relações de parceria entre o Estado e o setor social, designadamente as Misericórdias, para a prestação de cuidados de saúde é secular. O próprio Serviço Nacional de Saúde assenta a sua rede hospitalar inicial num conjunto de cerca de 80 unidades nacionalizadas, através de legislação publicada em 1974 e 1975, na sua maioria pertencentes a Misericórdias. Mais recentemente, entre os anos 2013-2015, por opção política, iniciou-se um processo de devolução da gestão de algumas dessas unidades à respetiva Misericórdia de origem, conhecido como “processo de desnacionalização”, do Hospital São José (Fafe), do Hospital José Luciano de Castro (Anadia) e do Hospital São Paulo (Serpa).

Objetivos:

Este trabalho tem por objetivo analisar a perceção/efeitos da desnacionalização de unidades hospitalares do ponto de vista dos decisores políticos, dos administradores em saúde e dos gestores hospitalares, no período pré e pós desnacionalização.

Métodos:

Como método realizou-se um inquérito por entrevista e com os dados obtidos elaborou-se uma análise SWOT, analisando-se, assim, estas parcerias na perspetiva dos vários intervenientes, tendo por base um levantamento e reflexão sobre os pontos fortes, as fragilidades, as ameaças e as oportunidades subjacentes a esta política.

Resultados e discussão:

Como resultados, identificaram-se vantagens do processo: a proximidade de gestão; a proximidade aos utentes (maior acessibilidade); uma melhor adequação da dimensão das unidades aos objetivos de produção; a dimensão mais pequena facilita a eficiência de gestão - “small is beautiful”; maior flexibilidade na gestão de recursos humanos, comparativamente às unidades geridas pelo setor público; as parcerias público-social asseguram mais de metade da oferta nacional em cuidados continuados integrados; e as parcerias público-social na área hospitalar reforçam a capacidade de oferta do SNS. Como pontos fracos, verificaram-se discrepâncias de base na formulação dos contratos de gestão, com desequilíbrios entre o valor pago por alguns atos e o custo real (e crescente) dos mesmos ao longo do período 2015-2024. Constituem ameaças: a proximidade ao prazo final - 31 de dezembro de 2024, colocando em causa a possibilidade de prorrogação destas parcerias; a reversão

destas unidades novamente para a gestão direta por parte do SNS (caso falhem os processos negociais entre as partes); o poder negocial crescente dos “fornecedores”, como os médicos, os enfermeiros, ou os agentes da indústria farmacêutica, é transversal ao setor, e pode impactar também estas parcerias. São oportunidades: igualmente, a proximidade ao prazo final, dado que pode possibilitar, em sede de negociação, a correção dos pontos fracos dos contratos inicialmente estabelecidos; a experiência pode permitir consolidar a União das Misericórdias Portuguesas como um parceiro competente e credível, prova disso é o acordo de gestão assinado em janeiro de 2024 entre o Estado, a União das Misericórdias Portuguesas e a Santa Casa da Misericórdia de Serpa, que abre a porta à melhoria dos resultados da parceria inicial, com o adicional de uma nova Unidade Médico-Cirúrgica já ter sido construída e estar pronta a funcionar.

Conclusões:

Em conclusão, com os devidos ajustamentos e maior articulação, as parcerias público-sociais corresponderam às expectativas na tomada de decisão política. Neste campo, destacaram-se as unidades de Fafe e Anadia, nomeadamente em termos de melhoria da produtividade. No caso de Serpa, contudo, ainda que os resultados não tenham sido os desejáveis, é de destacar as condições agora existentes na área cirúrgica, o que também contribuiu para uma reformulação do contrato de gestão no início do presente ano.

Referências:

- Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS) (2014). *Nota do estudo prévio à devolução de hospitais à união das misericórdias portuguesas - Hospital de Serpa*. ACSS
- Bardin, L. (2018). *Análise de conteúdo - edição revista e actualizada*. Edições 70.
- Bilhim, J. (2013c). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bouckaert, G., B. Peters, & K. Verhoest (2010). *The coordination of public sector organizations: shifting patterns of public management*. Palgrave Macmillan.
- Decreto-Lei nº138/2013, de 9 de Outubro. *Define as formas de articulação do Ministério da Saúde e os estabelecimentos e serviços do Serviço Nacional de Saúde (SNS) com as instituições particulares de solidariedade social, bem como estabelece o regime de devolução às Misericórdias dos hospitais objeto das medidas previstas nos Decretos-Leis nºs 704/74, de 7 de dezembro, e 618/75, de 11 de novembro, atualmente geridos por estabelecimentos ou serviços do SNS*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/138-2013-500051>.
- Diário de Notícias. (2011). 29.03.2011. *Hospitais das Misericórdias vão receber 22 milhões de euros para consultas*. <https://www.dn.pt/portugal/hospitais-das-misericordias-recebem-22-me-para-consultas-1817853.html>
- Entidade Reguladora da Saúde. (2010). *Protocolo de Cooperação entre o Ministério da Saúde e a União das Misericórdias Portuguesas*.

https://www.ers.pt/uploads/writer_file/document/346/Protocolo_de_Cooperacao_entre_o_M_S_e_a_Uniao_das_Misericordias_2010.pdf

Evers, A. (2005). Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. *International Journal of Public Administration*, 28 (9-10), 737-748.

Governo de Portugal. (2014). *A gestão do Programa de Ajustamento - 1000 dias, 450 medidas cumpridas*. República Portuguesa. Governo de Portugal

Governo de Portugal. (2020, 16 de novembro). *Acordos com dez Misericórdias permitem mais 80 mil consultas e 13 mil cirurgias*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=acordos-com-dez-misericordias-permitem-mais-80-mil-consultas-e-13-mil-cirurgias>

Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica. (2011).

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexosmou_pt.pdf

Ministério da Saúde. (2014). *Acordo de Cooperação Hospital José Luciano de Castro - Anadia*. https://www.arscentro.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/6/2020/05/Acordo_Anadia.pdf

Ministério da Saúde. (2014). *Acordo de Cooperação Hospital São José - Fafe*. https://www.acss.min-saude.pt/wp-content/uploads/2017/09/AC-Hosp_Sao_Jose_Fafe-2015.pdf

Ministério da Saúde. (2014). *Acordo de Cooperação Hospital São Paulo - Serpa*. <http://www.arsalentejo.min-saude.pt/utentes/cuidadossaude/AcordosConvencoes/Documents/Acordo%20de%20Cooperacao%20para%20a%20Prestacao%20de%20Cuidados%20no%20Hospital%20de%20Sao%20Paulo%20-%20Serpa.pdf>

Ministério da Saúde. (2017). *Adenda ao Acordo de Cooperação para prestação de cuidados no Hospital de São Paulo - Serpa*. <http://www.arsalentejo.min-saude.pt/utentes/cuidadossaude/AcordosConvencoes/Documents/Adenda%20ao%20Acordo%20de%20Cooperacao%20para%20a%20Prestacao%20de%20Cuidados%20no%20Hospital%20de%20Sao%20Paulo%20-Serpa.pdf>

Decreto-Lei n.º 120/2015, de 30 de junho. *Estabelece os princípios orientadores e o enquadramento a que deve obedecer a cooperação entre o Estado e as entidades do setor social e solidário*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/120-2015-6764147>.

União das Misericórdias Portuguesas. (2020). *“Colaboração imprescindível” entre Estado e Misericórdias*. <https://www.ump.pt/Home/saude/noticias/hospitais-colaboracao-imprescindivel-entre-estado-e-misericordias/>

Sessão 15 - Governação e Políticas Públicas de Saúde

Título: A Saúde Virada pelo Averso: A Gestão Lean na Saúde e Serviços Sociais do Quebec

Autor(es): Angelo Soares - Universidade do Québec em Montreal, Escola das Ciências de Gestão, Departamento de Organização e Recursos Humanos

Palavras-chave: Gestão Lean, Trabalho de Cuidados, Emoções, Neotaylorismo, Intensificação

Resumo

A gestão lean tem sido apresentada como a solução para os problemas do setor da saúde e serviços sociais do Quebec. Essa "nova" forma de organização do trabalho, desenvolvida para um trabalho industrial, visa eliminar inflexibilidades e desperdícios no trabalho. No entanto, quando utilizada no setor da saúde e de serviços sociais o vira pelo avesso, degradando as condições de trabalho e de vida tanto para trabalhadores, como para pacientes gerando um desperdício humano sem precedentes.

A administração pública do setor de saúde e de serviços sociais no Quebec, desde 1997, têm introduzido inúmeras reformas consolidando a filosofia de gestão lean neste setor. O termo lean foi cunhado por um grupo de pesquisadores do MIT visando adaptar os princípios do Toyotismo às realidades organizacionais ocidentais. Os defensores dessa forma de organização do trabalho afirmam melhorar a eficiência, a produtividade e as condições de trabalho. A palavra de ordem é "fazer mais com menos."

Nosso objetivo será desconstruir essa gestão lean, dando voz aos trabalhadores do setor de saúde e serviços sociais do Quebec. Na primeira parte, apresentamos as características da gestão lean. Em seguida, apresentamos as consequências humanas da introdução da gestão lean nesse setor da administração pública do Québec.

Metodologia: Utilizamos uma abordagem qualitativa, analisando diferentes profissões de cuidados no setor de saúde e serviços sociais, em diferentes regiões, na província de Quebec. Entrevistamos 19 trabalhadoras e 11 trabalhadores (n=30).

Resultados: A literatura sobre as consequências da implantação da gestão lean aponta para inúmeros problemas de saúde ocupacional causados pela intensificação do trabalho e pela pressão exercida sobre os trabalhadores. Problemas de saúde mental, de desgaste físico e mental estão cada vez mais presentes. Essas pesquisas mostram a existência de uma sobrecarga de trabalho importante decorrente dessa forma de organização do trabalho.

Na gestão lean, as competências sociais e emocionais associadas ao trabalho exercido pelos profissionais de cuidados não são consideradas ou simplesmente são desprezadas, pois não podem ser mensuradas e quantificadas: "as tarefas aparecem, as conversas não". Um exemplo: quando a gestão lean foi introduzida nas instituições de longa permanência, que acolhem adultos com grave perda de autonomia e que não podem mais viver em seu ambiente de vida habitual, a gestão lean, após

estudos de tempos e movimentos, estipulou que o tempo necessário para dar um banho em uma pessoa é de 45 minutos. Para uma entrevista de acompanhamento por um luto o tempo é de 30 minutos! Se o/a profissional de cuidados não concluir a tarefa dentro do prazo fixado, deverá explicar as razões ao seu supervisor.

Essa escolha da organização do trabalho lean tem acarretado consequências nefastas para os profissionais de cuidados: sobrecarga de trabalho, sentimento de incoerência entre seus valores pessoais e éticos e o que lhes é pedido ou, às vezes mesmo, imposto na realização do trabalho. Isso também produz dilemas éticos, a sensação de fazer um trabalho malfeito, que deveria ter sido feito de diferentemente, gerando um sentimento de culpa, sem perceber que é a organização do trabalho, e não uma escolha pessoal, a fonte desses problemas. Isso também ocorre entre as pessoas que são cuidadas e que não são capazes de reconhecer na organização do trabalho a fonte de um trabalho e de um cuidar desumanizado. A individualização do problema é sempre a saída mais fácil, pois a organização do trabalho permanece invisível, e bem escondida por um discurso ideológico que vende flexibilidade e combate ao desperdício. Enquanto o profissional de cuidados é visível.

Em 2012, 52 profissionais de cuidados de um Centro de Saúde e de Serviços Sociais assinaram 12 queixas coletivas acusando o empregador de oferecer um ambiente de trabalho insalubre e tóxico consequência da implantação de uma organização de trabalho lean, conhecida como "projeto de otimização". Em 2016, a justiça reconheceu, após considerar todas as provas, que a experiência desse "projeto de otimização" violou o direito a condições de trabalho saudáveis, justas e razoáveis, causando transtornos e sofrimentos psicológicos.

A transposição desse modelo de produção industrial para o setor da saúde e de serviços sociais jamais poderá funcionar, dadas as dimensões emocionais e relacionais fundamentais no trabalho de cuidar e que estão quase ausentes no mundo industrial. Assim, a introdução da gestão lean desconsidera a co-construção da relação de cuidado que se realiza entre os profissionais de cuidar e seus pacientes. Essa desqualificação do trabalho de cuidado resulta em maior sofrimento psíquico para os profissionais e para os pacientes.

A partir desse exemplo, a administração pública de recursos humanos precisa repensar a organização do trabalho e a filosofia de gestão no setor de saúde e serviços sociais. Buscando uma organização do trabalho mais democrática, baseada na valorização e no reconhecimento das competências sociais, emocionais e técnicas dos profissionais de cuidados.

Sessão 16 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: ‘Transforma Minas’ e o Potencial da Gestão de Pessoas no Setor Público para Diversidade e Inclusão

Autor(es): **Luciana Silva Custódio** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG); **Amanda Naessa Gonçalves Miranda** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG); **Ana Paula Ferreira Gonçalves** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG); **Kênnya Kreppel Dias Duarte** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG); **Leticia Napoles Villela Rodrigues de Souza** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG); **Luiza Lott de Araújo** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG); **Maria Aparecida Muniz Jorge** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG); **Thaís Cardoso de Souza** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG)

Palavras-chave: Diversidade, inclusão, setor público, gestão de pessoas, Programa Transforma Minas.

Resumo

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, e serem capazes de entregar resultados à sociedade. Ampliar esse olhar de maneira a se estabelecer um setor público cujos quadros de servidores contemplem de maneira igualitária grupos historicamente marginalizados, potencializa a ação deste setor e fornece importantes elementos para a sociedade direcionando os olhares, políticas e ações para a proposição e implantação de meios que busquem diminuir discrepâncias socialmente existentes (Fleury, 2000; Irigaray & Vergara, 2011; Vasconcelos, 2016). Nesse contexto, a diversidade – compreendida como um misto de pessoas com diferentes identidades interagindo em um ambiente social (Nkomo & Cox, 1999; Fleury, 2000), e a inclusão emergem como elementos essenciais nas organizações buscando promover ambientes mais justos e representativos. A gestão da diversidade, segundo Thomas (1990), Carvalho-Freitas (2009); Jabour & Santos (2008) e Nkomo & Cox (1999), implica na construção de políticas e práticas – sobretudo na área de Gestão de Pessoas – e é fundamental para que se promova não apenas a consciência e aceitação das diferenças, mas também que se minimize manifestações ofensivas e propicie um melhor relacionamento e clima de trabalho. Este trabalho se propõe refletir sobre o potencial para a promoção da inclusão, em face às reconhecidas desigualdades, no âmbito do setor público, considerando esse setor um importante influenciador da sociedade. Assim, este artigo examina o potencial da área de recursos humanos do setor público do estado de Minas Gerais, Brasil, utilizando o Programa Transforma Minas como estudo de caso, para impulsionar a diversidade e a inclusão. Tal Programa foi implantado em 2019, com três frentes de atuação. Focado nos variados níveis de liderança, defende que os profissionais que compõem os quadros de alto e médio escalão do Governo devem estar aptos a enfrentar os grandes desafios do setor público, em um estado com que conta com 853 municípios e mais de 20 milhões de habitantes. A frente de trabalho “Atração e Seleção de Lideranças”, atrai e seleciona profissionais de alto nível para postos de liderança no setor público estadual. Os processos seletivos se baseiam na lógica da gestão por competências e são abertos para profissionais de diferentes setores. Aliado à gestão de pessoas por competências, o olhar para a interseccionalidade – entendido aqui como a utilização de marcadores sociais diversos e conectáveis

entre si – é essencial para atrair e selecionar líderes promovendo a representatividade de grupos diversos. A segunda frente do Programa, “Desenvolvimento e Desempenho de Lideranças”, desenvolve as competências e acompanha os resultados das lideranças de segundo e terceiro escalão de governo e lideranças regionais. Por fim, a frente “Engajamento de Líderes e Equipes” busca medir, acompanhar e fornecer ferramentas para potencializar o engajamento no trabalho, sob a crença de que servidores engajados em suas atividades geram maiores e melhores entregas. Isso posto e, diante da emergência e importância do tema da diversidade e inclusão no contexto do Programa Transforma Minas, faz-se um histórico da pauta que trata desses assuntos. Utilizou-se uma metodologia de pesquisa exploratória – por meio de um levantamento conceitual e investigação empírica (Marconi e Lakatos, 2017; Gil, 2019). Em complemento, analisam-se os dados levantados que demonstram a baixa representatividade de grupos minorizados no setor público mineiro, apontando para a necessidade urgente de intervenção. Tem-se ainda uma revisão da literatura sobre gestão de pessoas por competências, interseccionalidade, diversidade e inclusão no setor público, complementada por estudos de caso de programas bem-sucedidos. O estudo de caso do Programa Transforma Minas, que, levando em consideração as demais referências, proporciona insights sobre como as iniciativas de recursos humanos podem ser utilizadas para impulsionar a diversidade e a inclusão no contexto específico do governo de Minas Gerais. A pesquisa revela desafios significativos em relação à representatividade de mulheres e pessoas negras no setor público do estado. No entanto, o Transforma Minas demonstra um compromisso renovado com a diversidade e a inclusão por meio de diversas iniciativas, incluindo ações de letramento e conscientização dos líderes públicos e de revisão das metodologias de recrutamento. O projeto proposto pelo Programa destaca a importância de uma abordagem proativa da gestão de pessoas na promoção da diversidade e inclusão. Ao adotar políticas e práticas inclusivas, o governo de Minas Gerais pode não apenas fortalecer sua força de trabalho, mas também demonstrar protagonismo no campo da diversidade e inclusão. No entanto, é fundamental que tais iniciativas sejam acompanhadas por um compromisso contínuo e ações concretas para garantir resultados sustentáveis a longo prazo.

Referências

- Carvalho-Freitas, M. N. (2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(spe), 121-138.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2022). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), Rio de Janeiro, Jan./Fev.
- Gil, A. C. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (n.d.). O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(4), 1085-1098.

- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2018). *Como fazer pesquisa qualitativa* (7ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Nkomo, S. M., & Cox, T. C., Jr. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de Estudos Organizacionais* (Vol. 1, pp. 334–360). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Vasconcelos, A. F. (2016). Organizations workforce demographic age preferences: multiple case-studies from Brazil. *The Journal of Management Development*, 35(3), 406–427.

Sessão 16 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Perfis da inteligência emocional e a sua relação com o desempenho individual percebido e com a motivação para o serviço público

Autor(es): Bárbara Alexandra Pereira de Oliveira – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) & José Luís Nascimento – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Clusters da Inteligência Emocional, Desempenho Individual Percebido, Motivação para o Serviço Público

Resumo

As emoções dos trabalhadores desempenham um papel crucial no local de trabalho e a sua gestão influencia variáveis relacionadas com o sucesso no local de trabalho (Ashkanasy & Dorris, 2017). Por outro lado, a ausência de gestão emocional, está associada a danos organizacionais prejudiciais (Shockley, et al., 2012). Diversos estudos destacam a Inteligência Emocional (IE) como preditor de diversas variáveis relacionadas ao trabalho, incluindo o desempenho no trabalho (O'Boyle, et al., 2011; Wen, et al., 2019). Foram consideradas as seguintes componentes da IE: Autocontrolo Perante Críticas (ACC), Autocontrolo Emocional (ACE); Autoencorajamento (AE) (Mayer & Salovey, 1997).

O desempenho no trabalho é um dos conceitos mais pesquisados em ambientes organizacionais (Wen et al., 2019). Porém, torna-se relevante investigar a presença de diferentes perfis e como é que estes podem ser caracterizados no âmbito do desempenho. O presente estudo irá abordar o desempenho individual percebido (DIP¹) e as três dimensões que lhe são subjacentes: o desempenho de funções (DF), o desempenho contextual (DC) e os comportamentos de trabalho contraproducentes (CTC) (Koopmans, et al., 2016). Para além do desempenho, a motivação com a qual os trabalhadores executam o seu trabalho torna-se crucial para os resultados organizacionais, especialmente no setor público, onde se destaca o conceito da Motivação para o Serviço Público (PSM²), constituída pelas dimensões autossacrifício (AS), dever cívico (DC) e justiça social (JS) (Fonseca, et al, 2020). Uma elevada PSM valoriza valores como equidade, o altruísmo e comportamentos de cidadania pró-social levando a uma maior orientação para o setor público e trabalho voluntário (Breugh, et al., 2017; Perry, 2021).

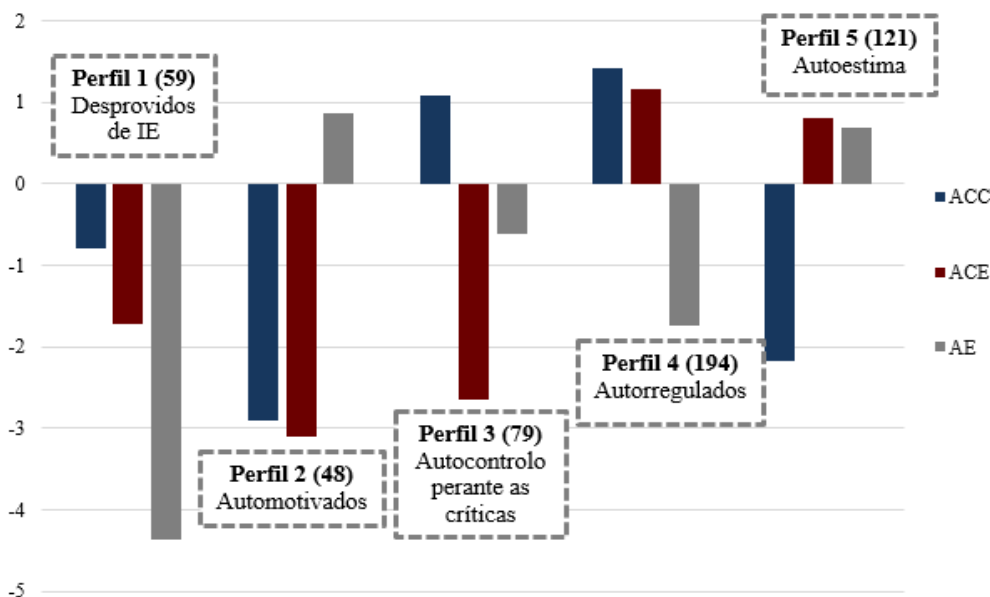
O presente estudo pretende identificar os perfis da IE e, complementarmente, pretende-se caracterizá-los em relação à PSM e ao DIP. Foi utilizada uma abordagem hipotético-dedutiva de natureza quantitativa que teve como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário. A amostra foi de conveniência, incidindo em entidades públicas e privadas.

¹ Tradução para “Desempenho Individual Percebido”, com base na terminologia “Individual Work Performance” de Koopmans, et al. (2016).

² Optou-se por utilizar a sigla PSM, referente a Públíc Service Motivation, por ser mais conhecida, quer em contexto nacional quer internacional, na designação desta teoria.

Realizou-se uma análise hierárquica de Clusters, para nove soluções possíveis, tendo em vista identificar a solução mais ajustada. Recorreu-se ao critério da Variância Explicada para identificar a melhor solução (Maroco, 2010). Na análise das três componentes de inteligência emocional – Autocontrolo Perante Críticas (ACC), Autoencorajamento (AE) e Autocontrolo Emocional (ACE) identificou-se uma solução com 5 clusters que explica 60% da variância, apresentando um aumento limitado da variância explicada em comparação com soluções que possuem um número maior de clusters. Os resultados sugerem a existência de 5 perfis: os “Desprovidos de IE” (Perfil 1), os “Automotivados” (Perfil 2); o perfil “Autocontrolo perante as críticas” (Perfil 3), os “Autorregulados” (Perfil 4) e o perfil “Autoestima” (Perfil 5) (Figura 1).

Figura 1
Perfis da Inteligência Emocional



Os cinco clusters são distintos e correspondem a padrões específicos e distintos da inteligência emocional, apresentando diferentes características quanto à PSM (Figura 2) e ao DIP (Figura 3).

Figura 2
Características de cada perfil quanto à PSM

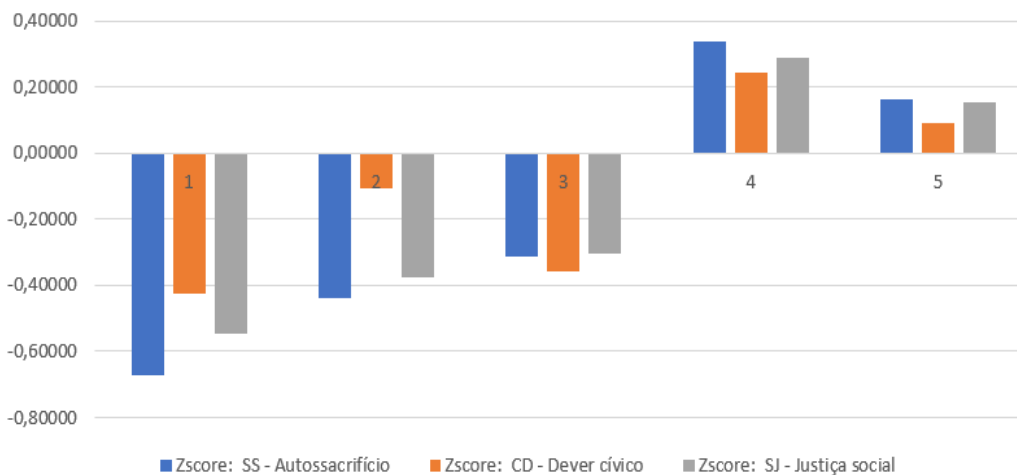
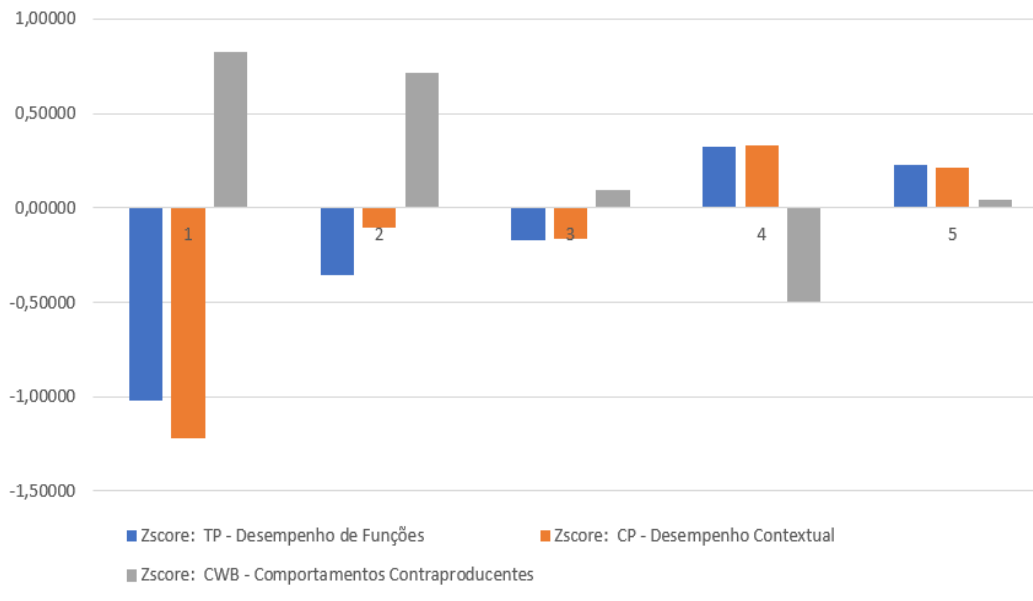


Figura 3

Características de cada perfil quanto ao DIP

O primeiro cluster, composto por 59 indivíduos, é caracterizado por pessoas desprovidas de inteligência emocional, evidenciando pontuações baixas nas três componentes analisadas. Verifica-se que os sujeitos que constituem este cluster apresentam uma baixa PSM nas dimensões autossacrifício (AS), dever cívico (DC) e justiça social (JS). Já quanto ao DIP, as dimensões desempenho funcional (DF) e contextual (DC) apresentam uma baixa intensidade, enquanto a dimensão comportamentos de trabalho contraproducentes (CTC) apresenta uma intensidade muito elevada.

No segundo cluster, constituído por 48 indivíduos, observa-se um grupo automotivado, onde as pontuações elevadas em AE contrastam com baixas pontuações em ACC e ACE. A PSM apresenta uma intensidade inferior à média semelhante à do primeiro cluster, acontecendo o mesmo quanto às dimensões do DIP, apesar das dimensões DF e DC apresentarem uma melhor intensidade. Quer a PSM, quer o DIP apresentam resultados semelhantes aos dos dois perfis anteriores, apesar do DIP estar ao nível da média.

O terceiro cluster, formado por 79 indivíduos, destaca-se pela capacidade de autocontrolo perante as críticas, com altas pontuações em ACC, enquanto ACE e AE mantêm-se em níveis mais baixos.

No quarto cluster, composto por 194 indivíduos, os participantes são identificados como autorregulados, apresentando pontuações elevadas em ACC e ACE, mas com AE permanecendo em níveis mais baixos. É neste cluster que apresenta que a PSM, nas suas três dimensões apresenta valores mais elevados, acontecendo o mesmo ao DIP, sendo que a CTC apresenta um valor muito inferior à média, conforme estabelecido no quadro teórico (Koopmans, et al., 2016).

O quinto cluster, constituído por 121 indivíduos, está associado a pessoas autoconfiantes, revelando uma autoestima elevada. Neste grupo, as reações negativas perante críticas (ACC baixo) coexistem com níveis elevados de AE e ACE. As dimensões da PSM encontram-se próximas à média, apesar de serem ligeiramente superiores a esta. Já as dimensões DF e DC do DIP, são também ligeiramente superiores à média, sendo que o CTC corresponde à média.

Este estudo contribui significativamente para o quadro teórico ao investigar a interação entre a IE, o DIP e a PSM. Os resultados obtidos realçam a importância do Autocontrolo Perante Críticas (ACC) e de

Autocontrolo Emocional (ACE), mais do que o Autoencorajamento (AE) numa PSM e num DIP mais elevados.

Referências Bibliográficas

- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67–90. 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231
- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2017). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 1–21. 10.1080/14719037.2017.1400580
- Fonseca, J., Nascimento, J. L., & Dias, D. (2020). Estudo preliminar de adaptação do Modelo de Motivação para o Serviço Público de Perry (1996) para o contexto português. *Ciências e Políticas Públicas*, 6(1), 105–133. 10.33167/2184-0644.CPP2020.VVIN1/pp.183-210
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Lerner, D., De Vet, H., & van der Beek, A. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3). 10.3233/WOR-152237
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística. Com utilização do SPSS*. Edições Silabo.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.
- O'Boyle, E. H., Jr., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818. 10.1002/job.714
- Perry, J. L. (2021). Public service motivation: Putting our intellectual capital to work. *Journal of Public Affairs Education*, 27(2), 123–125. 10.1080/15236803.2020.1855696
- Shockley, K. M., Ispas, D., Rossi, M. E., & Levine, E. L. (2012). A meta-analytic investigation of the relationship between state affect, discrete emotions, and job performance. *Human Performance*, 25(5), 377–411. 10.1080/08959285.2012.721832
- Wen, J., Huang, S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 732–753. DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.01.009

Sessão 16 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Práticas de gestão de carreiras como fator de atração dos servidores públicos de Moçambique: uma análise da perspectiva dos Millenials

Autor(es): Junior João Samuel Dos Santos – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCS-ULisboa)

Palavras-chave: Atração, práticas de gestão de carreiras, servidores públicos, Millenials

Resumo

Introdução

Atualmente, a Administração Pública (AP) enfrenta enormes desafios na Gestão de Recursos Humanos (GRH). Esses desafios surgem por causa de um leque de fatores sociais, económicos e tecnológicos que criam fragilidades nas Práticas de Gestão de Carreiras (PGC). Conforme considera Awortwi (2010), as PGC da AP são caracterizadas rígidas, morosas e burocráticas, no que diz respeito a atração dos servidores públicos. A valorização dos Millenials, enquanto recurso crítico e competitivo para as organizações continua a ser desafiador. É por isso que as PGC da AP são consideradas pouco atrativas.

Referencial teórico

No contexto dos novos desafios da descentralização da GRH, a AP tem vindo a reestruturar as PGC, adotando estratégias de gestão assentes na flexibilidade para promover a atração dos servidores públicos (Brunetto & Beattie, 2020). Essas estratégias visam dotá-los de capacidades para lidar com o ambiente de trabalho em constante mudança, evitando o *turnover* (Bagdadli & Gianecchini, 2019). No caso específico de Moçambique as PGC são caracterizadas por disfunções de natureza burocrática, por causa da ausência de estratégias eficazes para promover a atração dos servidores públicos (Feijó, 2009). Entretanto, atração dos Millenials continua a ser ineficaz, por serem considerados servidores públicos já problemáticos, devido as suas expectativas na carreira em obter altas recompensas e exigentes em relação às condições de trabalho (AbouAssi, Johnson & Holt, 2021).

Metodologia

O objetivo deste estudo é analisar os desafios das PGC como fator de atração dos Millenials. Para compreender as opiniões dos participantes, foi realizado um estudo qualitativo, utilizando o método *Grounded Theory*. A recolha de dados foi feita em Moçambique, por meio da entrevista semiestruturada, envolvendo 28 servidores públicos da geração Millenials. Os resultados foram obtidos utilizando a técnica de codificação aberta, axial e seletiva. O estudo apropriou-se do paradigma construtivista e o raciocínio indutivo para explicar como as PGC contribuem para a atração dos Millenials.

Resultados

A análise das entrevistas permitiu compreender as PGC como fator de atração dos Millenials, tendo se constatado quatro categorias principais, nomeadamente: desenvolvimento profissional, gestão de

talentos, incentivos na carreira e suporte na carreira. Os achados indicam que a atração dos Millennials é considerada disfuncional, por razões de fraco desenvolvimento profissional, ineficiência das políticas de gestão de talentos, incentivos irrisórios na carreira e fraco suporte organizacional. O estudo identificou a necessidade de aprimorar a gestão estratégica de carreiras, como uma inovação que permite tornar os procedimentos mais flexíveis e eficientes para atrair, reter e desenvolver os Millennials.

Discussão

As PGC são disfuncionais e não respondem adequadamente ao desenvolvimento profissional dos servidores públicos. Os critérios utilizados para o desenvolvimento profissional são morosos, ocasionando o congelamento de carreira dos servidores públicos (Baruch & Sullivan, 2022). Na AP, o foco da gestão de talentos não é notável, por causa de ausência de políticas apropriadas de GRH para promover a motivação dos Millennials (Blom et al., 2020). Autores como Budde e Silva (2020) consideram a ausência de incentivos pecuniários atrativos para incentivar os Millennials. Entretanto, os incentivos financeiros são irrisórios e não correspondem ao custo de vida. Além disso, o suporte na carreira é frágil, devido à falta de capacitações. Os resultados obtidos neste estudo identificaram a gestão estratégica de carreiras, como um mecanismo flexível, eficiente para responder aos desafios das PGC na AP (Knies & Leisink, 2018).

Conclusões

Os resultados aqui obtidos contribuem para aprimorar as PGC, como fator de atração dos Millennials. Entretanto, essas práticas são consideradas morosas, no que diz respeito à progressão na carreira. Os atos administrativos são operacionalizados por meio de procedimentos burocráticos. Os entrevistados revelam fragilidades nas PGC, pois estas funcionam no contexto bastante hierarquizado, dependendo da lógica *top down*. Além disso, a falta de capacitação aos servidores públicos constitui um constrangimento para atrair, reter e desenvolver os talentos. Neste contexto, a gestão estratégica de carreiras foi identificada pelos entrevistados como um meio adequado para promover a atração dos Millennials.

Referências bibliográficas:

- AbouAssi, K., Johnson, M. J., & Holt, S. B. (2021). Job Mobility Among Millennials: Do They Stay or Do They Go? *Review of Public Personnel Administration*, 41 (2), 219–249. <https://doi.org/10.1177/0734371x19874396>
- Awortwi, N. (2010). Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique. *International Review of Administrative Sciences*, 76 (4), 723–748. <https://doi.org/10.1177/0020852310381803>
- Bagdadli, S., Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29 (3), 353–370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.08.001>

- Baruch, Y. & Sullivan, S.E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. *Career Development International*, 27, (1), 135-159. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2021-0251>
- Blom, R., Kruyen, P.M., Van der Heijden, B.I.J.M., & Van Thiel, S. (2020) One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration* 40 (1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/0734371x18773492>
- Brunetto, Y. & Beattie, R. (2020). Changing role of HRM in the public sector. *Public Management Review*, 22 (1), 1-5. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645876>
- Budde, C. & Silva, N. (2020). Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. *Psicologia Caribe* 37 (1), 40-69. <https://doi.org/10.14482/psdc.37.1.305.56>
- Feijó, J. (2009). A gestão de recursos humanos em empresas moçambicanas num contexto de debilidade do Estado Providência”. In: *II Conferência do IESE. Dinâmicas da Pobreza e Padrões de Acumulação em Moçambique*. Maputo: IESE.
- Knies, E., Leisink, P. (2018). People Management in the Public Sector. In: Brewster, C., Cerdin, J.L. (eds) *HRM in Mission Driven Organizations*. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_2
- Unidade Técnica para a Reforma do Sector Público (UTRESP) (2006). *Proposta de Reforma Salarial da Administração Pública*. Maputo: UTRESP

Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: Como somos vistos? Avaliação da Imagem Institucional como estratégia para o aprimoramento da comunicação e do relacionamento institucional

Autor(es): Carlos Henrique Rodrigues – Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL); João Luís dos Passos – Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL); Patricia Machado Borges de Lima Garcia – Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL); Augusto Meira Homrich – Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Palavras-chave: imagem institucional; setor público; setor elétrico; agência reguladora; comunicação organizacional.

Resumo

A imagem de uma organização pode ser entendida como o somatório de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um objeto ou organização sendo construída a partir da forma como as pessoas veem a organização como um todo, a partir de suas interações, experiências, impressões, sentimentos e conhecimentos (Sotello, Hack Neto & Danke, 2018). Ao pesquisar a imagem, junto aos diversos públicos com os quais uma instituição interage, é possível obter a percepção da legitimidade de sua atuação aumentando o grau de confiança desses públicos, e à construção de um contexto mais favorável para sua atuação (Rossoni, 2016) e, de acordo com Souza, Ardigo e Santos (2022), obter um melhor direcionamento da comunicação organizacional e o fortalecimento das relações institucionais.

Considerando a importância da imagem para este processo de legitimação de uma organização pública, este trabalho tem por objetivo apresentar a experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), órgão regulador federal brasileiro, no processo de avaliação de sua imagem. Buscando, neste processo, identificar caminhos possíveis para o aprimoramento da comunicação e do relacionamento com os principais públicos que atuam no setor elétrico brasileiro ou que são impactados pela atuação da Agência. O trabalho foi realizado em parceria com cinco grandes universidades federais brasileiras, Brasília (UnB); Bahia (UFBA); Pará (UFPA); Rio Grande do Sul (UFRGS); e Uberlândia (UFU).

A análise da imagem institucional foi feita com base na matriz de Familiaridade e Favorabilidade propostas por Kotler & Fox (1994) e Valerio, & Pizzinatto (2003), onde a familiaridade indica o quanto a instituição é conhecida, e a favorabilidade o quanto positiva é a percepção dessa imagem. Considerando os diferentes públicos e a necessidade de captar suas diferentes percepções foram elaborados instrumentos específicos para cada um dos públicos com os quais a Agência mantém relacionamento institucional, abrangendo: consumidores de energia, com amostras representativas nas cinco regiões do país; agentes do setor, incluindo geradoras, transmissoras e distribuidoras de energia de todo o país; instituições de suporte ao consumidor, abrangendo PROCONS, Conselhos de Consumidores e Ministério Público Federal; parlamentares alcançando deputados federais e senadores, em especial aqueles que mantêm atuação no setor elétrico brasileiro.

Os instrumentos foram elaborados a partir de pesquisa documental, utilizando-se como referência a legislação básica que estruturou o setor, documentos internos e resultados de pesquisas anteriores.

Adicionalmente foram realizados grupos de foco com as áreas técnicas afim de compreender aspectos relevantes na interação das unidades com o público de relacionamento. Para cada público foram adotadas estratégias específicas de coleta de dados; para os consumidores e instituições de apoio ao consumidor as pesquisas feitas em formato *online* com abordagens diretas ou em formato “bola de neve” (SMITH,2013); junto aos agentes setoriais, foram realizadas entrevistas, via videoconferência; com os parlamentares entrevistas presenciais.

Com base nos resultados encontrados percebeu-se uma menor familiaridade em especial junto ao público consumidor de energia, que apresentou um nível de conhecimento considerado regular, na escala adotada. Constatou-se ainda que junto a esse público há uma lacuna maior quanto ao conhecimento sobre o real escopo de atuação da ANEEL em relação a outras instituições que atuam no setor. Verificou-se ainda que temas como: economia de energia e recursos financeiros, utilização de aparelhos eletrodomésticos, funcionamento da rede de distribuição e direitos dos usuários; têm maior potencial de captação e retenção da atenção desse público. Percebeu-se também um grande espaço de atuação junto ao público mais jovem, que embora não seja em sua maioria consumidor de energia, influencia no contexto da produção de informações no contexto familiar, assim trabalhar ações que alcance esse público pode se mostrar como uma estratégia potencialmente exitosa.

Os resultados apontaram também que as instituições e agentes que atuam em defesa do consumidor ou em sua representação (Ministério Público, Parlamentares e Procons) apresentaram menores índices de familiaridade e favorabilidade do que aqueles que atuam diretamente no setor elétrico (Agentes, Associações e Conselhos de Consumidores). Tal resultado sugeriu que quanto maior a familiaridade quanto à atuação da ANEEL, mais favorável tende a ser a percepção de sua atuação, evidenciando assim a necessidade de se concentrar mais esforços no sentido de divulgar mais amplamente suas ações e seu papel junto a este público. Identificou-se ainda a necessidade de que a Agência invista no desenvolvimento de uma linguagem simples e acessível, a fim de que seja de fato possível aumentar sua familiaridade com os temas e questões pertinentes ao setor elétrico brasileiro.

Junto aos atores do setor constatou-se ainda a necessidade de aprimoramento de processos internos tais como o da fiscalização, transparência e aprimoramento dos indicadores utilizados para monitorar indicadores setoriais de qualidade, atendimento e da eficiência dos serviços de forma geral.

Adicionalmente, ao longo da pesquisa, observou-se que o simples contato com os públicos foi bem-visto entre os entrevistados como uma demonstração de interesse da Agência em aprimorar sua atuação ouvindo diferentes setores da sociedade, o que por si ressalta a importância de a Agência estabelecer com maior regularidade e intencionalidade ações e/ou eventos que possibilitem uma interface com tais públicos.

Referências bibliográficas

- Fox, K. F. A., & Kotler, P. (1994). Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas.
- Rossoni, L. (2016). O que é legitimidade organizacional? *Organizações & Sociedade*, 23, 110-129.

- Smith, G. D. (2013). Aprendizagem, identidades e experiências de um baterista: uma análise a partir do modelo Snowball Self. *Revista da ABEM*, 21(30), 7-16.
- Souza, C. M., Ardigo, J. P., & Santos, A. R. (2021). A produção nacional e internacional sobre imagem corporativa no setor público. *Gestão & Sociedade*, 14(43), 4466-4496.
- Sotello, F., Hack Neto, E., & Damke, E. J. (2018). Imagem institucional: avaliação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) segundo o público interno e externo. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 11(3), 281-304.
- Valerio, D. M., & Pizzinatto, N. K. (2003). Análise da Imagem Organizacional de Universidades por meio da Matriz de Familiaridade-Favorabilidade. *RAM - Rev. Adm. Mackenzie*, 4(1).

Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: O uso de *CANVAS business model* na formulação de políticas públicas de desenvolvimento sustentável, por universitários de Administração Pública

Autor(es): **Gustavo Rodrigues Mattar** – Universidade Federal de São Carlos, Brasil; **Daniela Gonçalves Mattar** – Universidade Federal de Brasília, Brasil; **Maria Teresa Miceli Kerbauy** – Universidade Federal de São Carlos, Brasil; **Saulo Rodrigues Pereira Filho** – Universidade Federal de Brasília, Brasil

Palavras-chave: Políticas Públicas; Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); *Canvas Business Model (CBM)*; *Quíntupla Hélice da Inovação*; Administração Pública.

Resumo

O artigo apresenta uma experiência de inovação no ensino de Administração Pública, através da utilização do *Canvas Business Model (CBM)*, para a formulação de políticas públicas (PP) de desenvolvimento sustentável, suportadas por uma rede de parcerias. Tem como foco a resolução de problemas públicos, selecionados pelos graduandos, através do relacionamento entre a universidade-sociedade.

Os países signatários da Agenda 2030 não estão cumprindo os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Em 2023, metade do período de execução da Agenda 2030, a ONU avaliou que apenas 18% das 169 metas dos ODS foram alcançadas, ou estão no caminho certo para serem alcançadas globalmente até 2030. A maioria delas, 67%, teve progresso limitado ou nenhum progresso e ainda, 15% delas regrediram, em relação à situação passada (Sachs, 2023).

Um dos maiores desafios globais para o atingimento dos Objetivos é a implementação do ODS17 – parcerias e meios de implementação (ONU, 2015). Este ODS é um dos mais importantes, pois é o que viabiliza todos os outros ODS, promovendo parcerias multissetoriais eficazes entre organizações públicas, privadas e da sociedade civil. No mesmo sentido, a Teoria da *Quíntupla Hélice da Inovação* incentiva o desenvolvimento através da interação entre diversos atores: universidades, governos, empresas e comunidade, em comunhão com os recursos naturais do meio ambiente.

A gestão pública é marcada por uma escassez de recursos e isso aumenta o interesse em governar de forma eficiente e eficaz, para o atendimento às necessidades da sociedade (Da Cruz; Felix; Freire, 2020; Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021; Melo; Leitão, 2021; Mattar; Fonseca, 2023). “Os problemas de maior complexidade, por sua vez, tendem a demandar a ação coordenada de várias instituições. Por isso, são dependentes de algum tipo de estrutura suprassetorial e de decisões políticas que determinem o seu grau de prioridade” (Rodrigues Filho *at al*, 2016, p.87).

Segundo Kerbauy (2005, p.362), o governo municipal no Brasil está “convivendo com duas lógicas distintas e contraditórias: (1) o tradicionalismo e as ações clientelistas que sempre caracterizaram o poder local”, ainda predominante no país, e “(2) os procedimentos universais que caracterizariam ações mais inovadoras das lideranças locais”.

A universidade (pública e privada), tem um importante papel na inserção de inovações em PP. “O papel da universidade na sociedade é diverso; pesquisa, inova, gera e transfere conhecimento e interage com a comunidade; um de seus objetivos é formar profissionais responsáveis e sensíveis às novas demandas da comunidade e do planeta” (Morales; Segalás; Masseck, 2023, p.2). No entanto o Brasil, na formulação

de propostas de políticas públicas, ainda apresenta uma reduzida interação entre as universidades e a população.

“A existência de uma comunidade de especialistas organizada em torno da análise de políticas públicas é recente no Brasil” (Hassenteufel; Oliveira, 2021, p.16). O experimento realizado visou contribuir para o maior uso de novas ferramentas e metodologias de ensino ativas, tendo em vista o enfrentamento de complexos desafios contemporâneos no fomento aos ODS.

A pesquisa é qualitativa e exploratória. Contou com uma revisão narrativa da literatura, coleta de dados através pesquisa-ação e observação participante de um trabalho acadêmico em grupo. A metodologia incluiu a utilização do CBM, como ferramenta pedagógica e de gestão, em 2023, por estudantes universitários de Administração Pública da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) de Araraquara, no Estado de São Paulo, Brasil. O CBM é composto por nove componentes (Osterwalder; Pigneur, 2011), sendo eles: 1) proposta de valor, 2) segmento de público-alvo, 3) canais de distribuição, 4) relacionamento com os beneficiários, 5) fontes de receitas, 6) recursos necessários, 7) principais atividades, 8) principais parcerias e 9) estrutura de custos.

Entre setembro e dezembro de 2023 ocorreu a observação participante em 70 seminários, realizados pelos 14 grupos compostos pelos estudantes de AP. Foi também realizada uma pesquisa documental sobre os trabalhos acadêmicos realizados, sendo esta base de análise composta por um arquivo dos grupos com o modelo de negócio do Canvas e outro com o trabalho final individual.

O tratamento dos dados se deu pela análise de conteúdo dos trabalhos (Bardin, 1977) e os achados foram categorizados em blocos, relacionados ao conteúdo do modelo quádruplo de hélices para a inovação, sendo eles: universidades, setor público, setor privado e o sociedade civil organizada, além da identificação dos usuários beneficiários. As PP identificadas foram também categorizadas de acordo com os ODS. Os dados foram compilados em uma planilha de Excel.

A ação de ensino resultou na produção de 14 propostas de extensão universitária, em formato acadêmico, contemplando 8 ODS, envolvendo 31 públicos-alvo e 90 parcerias entre universidades, setor público, privado e terceiro setor. As pesquisas também envolveram 38 entrevistas com possíveis usuários, funcionários públicos, especialistas e professores, tendo em vista a validação do desenho das propostas. Os resultados constata as descobertas das pesquisas de Morales, Segalás e Maseck (2023, p.1), quanto a utilização de metodologias inovadoras no ensino, que podem proporcionar “um ambiente de aprendizagem prático e aplicado aos alunos, incentivam a participação ativa dos alunos na identificação e resolução de problemas de sustentabilidade na sua comunidade local e estimulam a colaboração interdisciplinar entre estudantes e acadêmicos de diferentes disciplinas”.

A pesquisa apresenta uma experiência de ensino, em que os estudantes tiveram contato com metodologias ativas de aprendizagem, para a resolução de problemas públicos, sendo que as soluções propostas pelos universitários foram validadas, pelo público-alvo, especialistas e gestores públicos. A ação proporcionou, assim, o desenvolvimento de propostas de PP para o atingimento local dos ODS, envolvendo arranjos institucionais com parcerias multissetoriais: do setor público, privado e da sociedade civil. A recomendação dos autores é que se utilize metodologias didáticas ativas, para o estudo e a prática da municipalização dos ODS.

Referências

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

- Coelho, F. de S. (2019). A fase embrionária do Campo de Públicas: O processo de expansão e diversificação do ensino de graduação de Administração Pública no Brasil entre 1995 e 2006. *Revista Administração Em Diálogo*, 21(2), 240-267. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2019v21i2.42277>
- Da Cruz, L. G., Felix, J. F. P., & Freire, E. J. (2020). A Importância do Controle Interno na Administração Pública Municipal. *Revista Científica da Ajes*, 9(19), 1-10.
- Ferreira, G. J. B. C., Santos, J. G. C. S., & Vasconcelos, A. C. (2021). Avaliação do controle interno e tamanho dos órgãos sob jurisdição do tribunal de contas do Ceará. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(2), 1-21. <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i2.9533>
- Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030 [GTSCA2030]. (2023). *VII Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável Brasil*. Disponível em: <https://gtagenda2030.org.br/relatorio-luz/relatorio-luz-do-desenvolvimento-sustentavel-no-brasil-2023/>. Acesso em jan. de 2024.
- Hassenteufel, P., & Oliveira, O. P. (2021). Introdução à sociologia política da ação pública. In O. P. de Oliveira & P. Hassenteufel (Orgs.), *Sociologia política da ação pública: teorias, abordagens e conceitos* (pp. 1-460). Brasília: Enap. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6338/1/1_Osmany%20Porto%20de%20Oliveira_Sociologia%20pol%C3%ADtica_9969.pdf. Acesso em 02 mar. de 2024.
- Kerbaui, M. T. M. (2005). As Câmaras Municipais brasileiras: perfil de carreiras e percepção sobre o processo decisório local. *Revista Opinião Pública*, 2, 337-365.
- Mattar, G. R., & Fonseca, S. A. (2023). Controle interno em apoio ao controle externo: os princípios do coso no Departamento Autônomo de Água e Esgotos de Araraquara-SP. *RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria*, 15(3), 101-126. <https://doi.org/10.5380/rcc.v15i3.89762>
- Morales, I., Segalás, J., & Maseck, T. (2023). Urban Living Labs: A Higher Education Approach to Teaching and Learning about Sustainable Development. *Sustainability*, 15(20). <https://doi.org/10.3390/su152014876>. Acesso em: 15 jan. 2024.
- Organização das Nações Unidas. (2015). *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model Generation. Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora.
- Rodrigues Filho, S. R., Lindoso, D. P., Bursztyn, M., & Nascimento, C. G. (2021). O CLIMA EM TRANSE: POLÍTICAS DE MITIGAÇÃO E ADAPTAÇÃO NO BRASIL. *Revista Brasileira de Climatologia*, 19. <https://doi.org/10.5380/abclima.v19i0.48874>. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/rbclima/article/view/13900>. Acesso em: 26 fev. 2024.
- Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G., & Drumm, E. (2023). *Implementing the SDG Stimulus: Sustainable Development Report 2023*. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press.

<https://doi.org/10.25546/102924>. Disponível em: <https://dashboards.sdgindex.org/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

Thiollent, M. (2011). *Metodologia da Pesquisa-Ação* (18ª ed.). São Paulo: Cortez.

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” [UNESP]. (2024). *Administração Pública*. Araraquara: UNESP. Disponível em: <https://www.fclar.UNESP.br/#/graduacao/cursos-de-graduacao/administracao-publica/>. Acesso em: 15 jan. 2024.

Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: Ensino integral sob o enfoque dos alunos mais vulneráveis

Autor(es): Andrea Crocci de Souza Nassif – FGV EAESP

Palavras-chave: Ensino Integral, população vulnerável, sustentabilidade, políticas públicas, TCE-SP.

Resumo

Introdução:

A Constituição Federal Brasileira (art. 3º, II) dispõe como um dos objetivos fundamentais da República Federal do Brasil a redução das desigualdades sociais e regionais, sendo a equidade educacional uma forma de promover a igualdade de oportunidades para grupos historicamente marginalizados. Segundo o Relatório do Programa "Todos Pela Educação", a Educação Integral tem demonstrado resultados positivos em diversos aspectos da vida dos estudantes, a exemplo da melhoria no desenvolvimento acadêmico, redução da evasão escolar, desenvolvimento holístico do aluno, etc. Apesar de o modelo organizacional e pedagógico introduzido pelo Programa ter suscitado mudanças nas práticas pedagógicas a fim de atingir os patamares desejados de aprendizagem e desenvolvimento do país, fato é que a Educação Integral não é para todos, excluindo, em sua maioria, os estudantes com condições socioeconômicas menos favorecidas. O presente artigo trata da importância da equidade educacional como um meio de promover a igualdade de oportunidades para grupos historicamente marginalizados, em observância aos ideais de sustentabilidade e justiça social.

Referencial Teórico:

A Educação Integral, muito além de representar a oferta de maior carga horária de permanência na escola ou ofertar atividades extras, tem o condão principal de reconhecer que só é possível alcançar o desenvolvimento pleno dos estudantes quando atendidas suas diversas dimensões: física, afetiva, cognitiva, socioemocional e ética.

Nesse contexto, a Educação Integral tem mostrado ser uma abordagem eficaz para promover o desenvolvimento integral dos alunos e alcançar resultados positivos em termos de desempenho acadêmico, bem-estar emocional e social, preparação para a vida adulta e engajamento cívico.

Na atualidade, verifica-se, consoante dados extraídos do Censo Escolar de 2022, que o Brasil possui 16,9% das matrículas com jornada em tempo integral na rede pública, sendo que o Plano Nacional de Educação – PNE (Meta 6) propõe, no seu horizonte de até 2024, ampliar a oferta da educação em tempo integral para pelo menos 50% (cinquenta por cento) das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) dos alunos da educação básica.

Em relação ao Estado de São Paulo, dados extraídos do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M) revelam que, apesar de atingida a meta de 50% dos estabelecimentos com turmas em tempo integral, poucos alunos estão matriculados nessas turmas (17,8% pré-escola; 13,2% anos iniciais e 6,6% anos finais).

Com o intuito de verificar se a população mais vulnerável tem sido preterida na alocação de vagas destinadas ao Programa de Ensino Integral, pretende-se analisar o perfil dos estudantes brasileiros matriculados nas escolas de ensino integral, considerando as seguintes variáveis: a. quantidade de

estudantes que recebiam bolsa-família e **b.** a declaração racial dos estudantes, consoante dados do censo escolar. Para essa análise, é oportuno identificar as possíveis razões que justifiquem o fato de os alunos em situação de vulnerabilidade não estarem matriculados em escolas de período integral (distância da escola, necessidade trabalhar no período diurno, ausência de bolsa de estudos aos estudantes trabalhadores, etc.).

Metodologia:

Trata-se de pesquisa predominantemente quantitativa, na medida em que serão analisados os dados estatísticos relativos às condições da população mais vulnerável em relação ao Programa de Ensino Integral. No entanto, poderá haver uma parte da pesquisa a ser realizada de forma qualitativa, visto que soluções ao possível problema será avaliado por intermédio de revisões bibliográficas com o objetivo de identificar se outros Estados, principalmente da região Nordeste do Brasil (que possuem o Programa de Ensino Integral em estágio mais avançado), conseguiram atender os estudantes mais vulneráveis e a forma de resolução.

Resultados:

Dados extraídos da IV Fiscalização Ordenada, realizada entre os dias 28 e 31 de agosto de 2023, em Escolas de Ensino Integral, revelam que a implantação do Ensino Integral foi realizada, na maioria das escolas, sem atendimento preferencial aos alunos em situação de vulnerabilidade social, contrariando uma das principais diretrizes na legislação dessa modalidade de ensino.

Discussão:

Ao analisar a Escola Integral sob a perspectiva dos alunos mais vulneráveis, é possível identificar e abordar as barreiras específicas que impedem sua plena participação e desenvolvimento educacional. Além disso, ao garantir que as políticas educacionais atendam às necessidades desses alunos, promove-se a equidade e a inclusão, contribuindo para a redução das desigualdades sociais e para o fortalecimento de uma sociedade mais justa e sustentável.

Conclusões:

Em suma, o presente artigo trata da importância da equidade educacional como um meio de promover a igualdade de oportunidades para grupos historicamente marginalizados. Busca-se refletir sobre os motivos pelos quais essa população mais vulnerável não tem acesso prioritário ao Ensino Integral, entendendo seus motivos (necessidade de conciliar estudos e trabalhos, distância das escolas), propondo soluções. Por fim, por se tratar de uma abordagem que busca uma sociedade mais sustentável, entende-se que esse estudo se enquadra na Área III – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas, do VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública, subordinado ao tema Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade.

Referências Bibliográficas:

Constituição Federal de 1988. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

Todos pela educação. Recuperado de <https://todospelaeducacao.org.br/>

Fiscalizações ordenadas do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – TCESP. Recuperado de <https://painel.tce.sp.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3AFiscaOrde%3AFiscaOrde.wcdf/generatedContent?userid=anony&password=zero>

Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: Acelerando a inovação na gestão pública: Aprendizagens, instalação de capacidades e fomento à cultura de inovação a partir de um Programa de Aceleração da Inovação na Gestão pelo laboratório de inovação Pólen no Rio de Janeiro, Brasil

Autor(es): José Eduardo Pereira Filho – PÓLEN – Laboratório de inovação em gestão pública – ENSP/FIOCRUZ; Marcelly de Freitas Gomes – PÓLEN – Laboratório de inovação em gestão pública – ENSP/FIOCRUZ e PPDH/NEPP-DH (UFRJ); Ana Paula Carneiro Morgado Carneiro – PÓLEN – Laboratório de inovação em gestão pública – ENSP/FIOCRUZ

Palavras-chave: gestão pública, inovação pública, aceleração, aprendizagem

Resumo

INTRODUÇÃO

Na implementação de projetos associados à inovação é importante reconhecer que esta pode ser promovida em diversos contextos: tecnológico, produtivo, organizacional e/ou gestão e social mais amplo; assim como reconhecer que pode ocorrer nos segmentos privado, governamental e do terceiro setor. Nesse sentido, a inovação reveste-se de um caráter polissêmico em decorrência do universo em que se deseja desenvolvê-la, ou seja, em função de os atores envolvidos, os meios e objetivos que se pretendem alcançar em um determinado programa inovador.

Enquanto as inovações nos serviços públicos dizem respeito às ações do governo para transformar o modo como um determinado serviço é oferecido, com vistas à melhoria de processos administrativos e/ou prestação de serviços à sociedade; a inovação organizacional é referente à “criação de organizações ou alteração de processos decisórios ou de gestão, inclusive mediante a utilização de laboratórios de inovação, voltados a processos de aprendizagem e experimentação” (Cavalcante; Cunha, 2017, p.17).

Diante desse cenário, o Pólen – Laboratório de inovação em gestão pública da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/FIOCRUZ), Rio de Janeiro/Brasil, se insere enquanto um espaço de trabalho multiprofissional promotor do ideário inovador na gestão pública.

Nesse sentido, o objetivo central do presente conteúdo é promover um debate sobre um Programa de Aceleração da Inovação na Gestão, seus desafios e as aprendizagens. O programa é promovido pelo Pólen e teve seu início em 2023. Iremos apresentar um breve histórico do ideário da inovação em gestão pública no Brasil. Descrever o nascedouro e o desenvolvimento do Pólen, seus princípios e áreas de atuação. E por fim, descrever o funcionamento do Programa de Aceleração da Inovação na Gestão, seus desdobramentos, dificuldades e perspectivas.

REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a perspectiva schumpeteriana, cujo autor pode ser considerado como um dos pais da inovação, no segmento tecnológico e produtivo, sua ênfase se dá “nas causas internas do processo de desenvolvimento e não nos seus condicionantes históricos e estruturais”. Inovação e empreendedorismo são descritos como fenômenos centrais para o desenvolvimento. A inovação é compreendida como a

colocação em prática de novas combinações que geram uma perturbação do equilíbrio e/ou uma ruptura na ordem vigente, promovendo então mudanças, sejam elas materiais ou de valores (Castilhos, 2002).

Para além do campo exclusivamente tecnológico, vale destacar a abordagem da OCDE em sua caracterização da inovação no campo organizacional e administrativo ao reconhecer que “as inovações organizacionais se referem à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa” (OCDE, 2005, p. 23).

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, delineado por pesquisa bibliográfica, documental e observação participante. Este estudo teve como foco os desafios e as aprendizagens para a inovação na gestão pública a partir de um Programa de Aceleração da Inovação.

Pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral do objeto de estudo, de forma aproximada. Nesse tipo de estudo, o principal objetivo é o aprimoramento de ideias, permitindo assim, maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais preciso em estudos posteriores (Gil, 1999).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A inovação no setor público, quando assim a denominamos, estamos referindo aos serviços públicos, as políticas públicas, a própria gestão, ou às atividades correlatas, do mesmo modo estamos constatando a sua operação nos próprios processos avaliativos e de monitoramento, no relacionamento destes com a sociedade e no que tange à formulação e implementação de ações públicas e coletivas por parte do governo e que gere de maneira concreta a novidade acompanhada de um “valor público” (Ferrarezi e Almeida, 2023). A criação dos laboratórios de inovação se dá em geral para responder aos complexos problemas que os órgãos governamentais buscam solucionar. Esses ambientes-espacos constroem e formulam serviços e políticas inovadoras e, do mesmo modo, buscam reestruturar o modo que uma determinada instância pública trabalha e executa suas funções.

O Pólen tem como propósito fomentar a inovação na gestão desenvolvendo soluções para os problemas organizacionais, construindo capacidades para inovar e disseminando novos valores, saberes e práticas centrados nas pessoas, na experimentação contínua, na horizontalidade, na criatividade e nas metodologias colaborativas.

Buscando fomentar e fortalecer uma cultura organizacional voltada para a inovação, criou-se o Programa de Aceleração da Inovação na Gestão oferecido aos trabalhadores da ENSP/FIOCRUZ no Rio de Janeiro, Brasil.

Em tese um programa de aceleração é uma iniciativa voltada para impulsionar o desenvolvimento e o crescimento projetos inovadores. O Programa do Pólen busca desenvolver soluções inovadoras, com foco nas pessoas, por meio de metodologias e ferramentas ágeis.

Foram selecionados através do Edital do Programa de Aceleração da Inovação na Gestão, 10 projetos que apoiam ideias inovadoras no campo da gestão em todas as áreas de atuação da ENSP/FIOCRUZ. Os objetivos do programa são: disseminar conceitos e metodologias inovadoras na FIOCRUZ, estimulando uma visão colaborativa, de cocriação e criatividade, desenvolvendo capacidades de inovação na resolução dos problemas organizacionais para a melhoria dos serviços públicos.

O referido programa contempla as seguintes etapas: oficinas e workshops na formação dos participantes; networking, proporcionando espaços de interação com outros projetos de inovação pública; mentoria e aconselhamento para o aprimoramento dos projetos e seus produtos; e investimento com recursos financeiros para execução dos projetos.

CONCLUSÕES

O desenvolvimento de capacidades de inovação a partir do Programa, impulsiona os trabalhadores a se tornarem facilitadores de inovação criando um ambiente favorável para mudanças sistêmicas e uma cultura de inovação, fundamental para o desenvolvimento de um ecossistema de inovação pública.

Para um Programa de Aceleração como este relatado, são fundamentais condições que privilegiem uma ambiência adequada e um espaço social de estímulo à criatividade e cooperação, disponibilidade de recursos financeiros para o desenvolvimento das iniciativas inovadoras e apoio da alta gerência institucional. É necessário também o desenvolvimento de lideranças dos projetos, uma comunicação eficiente e empática entre os participantes, recursos disponíveis para produção de materiais e oferta de coffee break para as oficinas, estabelecendo uma política de cuidado com os trabalhadores envolvidos, contribuindo para o compartilhamento de valores e crenças favoráveis à inovação nos serviços públicos.

Referências bibliográficas

Castilhos, C. C. (2002) Inovação.

Cavalcante, P. L. C., & Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê?.

Ferrarezi, E., & Almeida, G. A. D. (2023). Laboratórios de inovação pública: como e por que criá-los.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

OCDE. (2005). *Manual de Oslo, Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação*.

Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável

Título: Do Antropocentrismo ao Ecocentrismo na América Latina: a busca por desenvolvimento sustentável

Autor(es): **Gina Marcilio Pompeu** – Universidade de Fortaleza (Unifor); **Victor Marcilio Pompeu** – Universidade de Fortaleza (Unifor); **Talita de Fátima Pereira Furtado Montezuma** – Universidade de Fortaleza (Unifor)

Palavras-chave: desenvolvimento sustentável

Resumo

Os sonhos de Rachel Carson e sua determinação de compartilhar com o mundo os problemas inerentes ao crescimento econômico não morrerão em vão. No ano de 2022, quando a obra “Primavera silenciosa” (CARSON, 2010) completou 60 anos, a Universidade de Fortaleza – Unifor convidou a academia para uma reflexão crítica diante da realidade fática que revela dados inversos entre o alto crescimento econômico, a ausência de desenvolvimento humano e a degradação ambiental. Nesse viés, a Unifor assumiu o compromisso de promover encontros para intensificar a educação ambiental nas esferas do ensino, da pesquisa e da extensão para repensar o conceito de dignidade humana no século XXI, do pós-humanismo. Conhecer o Constitucionalismo Multinível e os pareceres consultivos da CIDH revelam o percurso de entendimento plural e inclusivo que ultrapassa a visão antropocêntrica e ancoram os direitos da natureza diante de uma visão ecocêntrica. Este caminho busca ir além do que se apelida desenvolvimento sustentável.

Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável

Título: *Climate finance: Diretrizes para governança climática do fundo de garantia do tempo de serviço – FGTS*

Autor(es): Antonio Francisco Maciel – Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Palavras-chave: Mudanças climáticas; Governança climática; Economia do clima; Transparência; Fundo de Investimentos

Resumo

A questão das alterações climáticas emergiu como um dos maiores desafios globais do século XXI. À medida que os impactos das alterações climáticas se tornam mais evidentes e severos, a necessidade de ações concretas e estratégias de mitigação torna-se imperativa. Nesse contexto, a alocação de recursos financeiros desempenha um papel crucial na promoção de práticas sustentáveis e na redução das emissões de gases com efeito de estufa. O presente trabalho académico concentra-se num aspeto particular da governança climática: as diretrizes para a governança no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). A governança climática do FGTS é uma questão de importância crítica na agenda de investigação e políticas públicas, pois o seu impacto nas alterações climáticas e na economia é significativo. O FGTS, como um dos maiores fundos de investimento do Brasil, desempenha um papel estratégico na promoção de projetos que podem contribuir positivamente para o ambiente e, ao mesmo tempo, influenciar o cenário climático brasileiro. Isso porque o Fundo exerce um papel importante como financiador em operações de financiamento habitacional, saneamento básico e transporte público.

Um dos principais problemas identificados na governança climática do FGTS é a falta de transparência e divulgação de dados que demonstrem o monitoramento efetivo da emissão de gases com efeito de estufa nos seus investimentos. Segundo relatórios do próprio Fundo, esta ausência de informações suscita preocupações quanto à efetividade das diretrizes climáticas nas decisões de investimento do FGTS. Este estudo visa abordar este problema crítico e explorar formas de aprimorar a governança climática do FGTS, garantindo uma transparência mais alinhada com os objetivos de mitigação das alterações climáticas.

O objetivo primordial deste estudo é apresentar, considerando as melhores práticas mundiais, um modelo de governança climática que seja aplicável aos investimentos do FGTS. Com base numa análise minuciosa da literatura sobre economia do clima e governança financeira, bem como nas recomendações de organismos internacionais, como o Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), International Finance Corporation (IFC) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), este trabalho teve o objetivo de propor um modelo que permita ao FGTS tomar decisões de investimento mais conscientes em relação à dimensão climática.

A metodologia empregada neste estudo consistiu numa revisão abrangente da literatura, abordando temas relacionados com a economia do clima, governança climática e as recomendações dos organismos mencionados anteriormente.

A economia do clima, um conceito que ganha força e relevância a cada dia que passa, engloba uma série de elementos interligados que moldam o presente e o futuro do planeta Terra. Segundo Nordhaus

(1996), um modelo climático de equilíbrio económico deve considerar a integração da atividade económica com as alterações climáticas decorrentes das emissões de gases com efeito de estufa.

A divulgação de informações sobre as ações e estratégias de um fundo de investimentos relacionadas com o tema da "Economia do Clima" é essencial para a transparência, a confiança dos investidores e a gestão eficaz dos riscos e oportunidades financeiras associados às alterações climáticas.

O Sexto Relatório do IPCC (The Sixth Assessment Report, IPCC 2023) reforçou, a exemplo dos relatórios anteriores, a conclusão de que a atividade humana é a principal responsável pelo aquecimento global. Conforme este relatório, o financiamento para a adaptação climática apresentou uma tendência ascendente no período de 2010 a 2019. As principais fontes são de financiamento público, através de subvenções. Globalmente, o financiamento privado à adaptação vem de uma ampla variedade de fontes. Mecanismos públicos de financiamento podem alavancar o setor público, ao direcionar a regulação e endereçar problemas de barreiras de mercado e de custos. Atualmente, as barreiras que impedem que o capital seja direcionado do setor financeiro para a ação climática são: avaliação inadequada dos riscos relacionados ao clima e das oportunidades de investimento, incompatibilidade regional entre capital disponível e necessidades de investimento, níveis de endividamento do país e capacidades institucionais limitadas.

No Artigo 5º do Acordo de Paris, são citadas medidas que devem ser implementadas pelas Partes para busca da redução das emissões de gases com efeito de estufa, tais como redução do desmatamento e degradação florestal, conservação e manejo sustentável de florestas. Esse é um ponto a se destacar, pois está intimamente ligado à construção civil, principal destinação dos financiamentos do FGTS, seja pela necessidade de utilização do espaço urbano para novas moradias, seja pelo uso da matéria-prima utilizada.

As recomendações emitidas pela TCFD – Força Tarefa sobre Divulgações Relacionadas ao Clima, enfatizam a necessidade de se identificar riscos e oportunidades relacionados ao clima. Os documentos da TCFD trazem recomendações práticas para as entidades divulgarem informações relacionadas à emissão de gases do efeito estufa. Em Portugal, estas sugestões foram base para a criação de normas do banco central sobre riscos climáticos.

O IFC – International Finance Corporate preconiza um sistema de governança climática com temáticas a serem avaliadas (compromisso com a governança, estrutura do Conselho de Administração, tratamento dos minoritários, dentre outras) e, para cada temática, a entidade é avaliada como práticas básicas, intermediárias, internacionais ou liderança. Para o nível de liderança, por exemplo, a entidade deve ter um nível de compromisso com as alterações climáticas acima do que é exigido em acordos internacionais.

O Relatório de Gestão do FGTS informa que o Conselho Curador aprovou, em 2022, um conjunto de 19 indicadores do Planejamento Estratégico. Porém, não há indicadores ou metas relacionadas à redução de emissão de gases com efeito de estufa.

Referências Bibliográficas

Acordo de Paris = Paris Agreement. (2015, 12 de dezembro). Disponível em https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/sirene/publicacoes/acordo-de-paris-e-ndc/arquivos/pdf/acordo_paris.pdf. Acesso em 04.dez.2022.

- Conselho Monetário Nacional. (2021). Resolução CMN n. 4.943, de 15/05/2021. Altera a Resolução n. 4.557, de 23 de fevereiro de 2017, que dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos, a estrutura de gerenciamento de capital e a política de divulgação de informações. *Diário Oficial da União*. Brasília.
- Ministério do Trabalho e Emprego. (2023). *Relatório de Gestão FGTS 2022*. Brasília.
- International Financial Corporation (IFC). (2023a). *IFC Annual Report 2023*. Disponível em <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/ifc-annual-report-2023-building-a-better-future.pdf>. Acesso em 11.jan.24. Washington, USA.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2021). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis*. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [V. Masson-Delmotte et al. (Eds.)]. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009157896>
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). Sections. In *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Core Writing Team, H. Lee, & J. Romero (Eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, 35-115. <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647>
- Nordhaus, W. D., & Yang, Z. (1996). A regional dynamic general-equilibrium model of alternative climate-change strategies. *The American Economic Review*, 741-765.
- TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures). (2017, junho). *Recomendações da Força-tarefa para Divulgações Financeiras Relacionadas às Mudanças Climáticas*. Disponível em <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/TCFD-Final-Report-2017-Portuguese-Translation.pdf>. Acesso em 06.ago.23

Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável

Título: O impacto da responsabilidade social universitária na formação do capital humano

Autor(es): **Randal Martins Pompeu** – Universidade de Fortaleza (Unifor); **Fernanda Maria Duarte Nogueira** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Ricardo Ramos Pinto** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Lana Rodrigues da Costa Farias** – Universidade de Fortaleza (Unifor)

Palavras-chave: Responsabilidade Social Universitária, Capital Social, Capital Humano, Empregabilidade.

Resumo

O objetivo desta pesquisa é investigar as práticas de Responsabilidade Social Universitária (RSU) na empregabilidade dos alunos com o estudo de caso da Fundação Edson Queiroz, mantenedora da Universidade de Fortaleza (Unifor), e seu projeto Centro de Formação Profissional (CFP). A pesquisa classifica-se como exploratória, na forma de pesquisa de campo, com corte transversal, tratamento quantitativo dos dados, conduzida como estudo de caso único. Foram utilizadas duas amostras, das turmas de 2019 e das turmas de 2020 e 2021. A análise dos dados ocorreu por meio de técnicas descritivas, com o software SPSS *Statistics*. Os resultados mostraram que as práticas de RSU da Unifor além de mostrar o compromisso da instituição, capacita os alunos que os tornam mais empregáveis e preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho. Evidenciou-se uma empregabilidade representativa dos alunos do projeto CFP e um sentimento de autoeficácia, que perceberam de maneira positiva sua empregabilidade.

Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável

Título: *GREENWASHING: “Comunicar mas não praticar”* Efeitos no Compromisso Ambiental Pessoal e diferenças entre géneros

Autor(es): **Ana Sabino** – Instituto Universitário (ISPA); APPsyCI – Applied Psychology Research Center Capabilities Inclusion, Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Francisco Cesário** – Universidade Atlântica; Instituto Universitário (ISPA); Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Madalena Barbosa Martins** – Instituto Universitário (ISPA)

Palavras-chave: Greenwashing, Compromisso Ambiental Pessoal, Moderação, Género

Resumo

Em 2015, os 193 estado-membros da ONU aprovaram os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que procuravam alertar Nações, Comunidades, Organizações e Pessoas em nome individual, para os desafios atuais do Desenvolvimento Sustentável. No âmbito do presente trabalho, destacam-se dois ODS. O ODS 8 enfatiza o Trabalho Digno e Crescimento Económico enquanto o ODS 13 enfatiza a Ação Climática. Verifica-se assim uma tendência cada para gerir as organizações com vista ao desenvolvimento sustentável nos seus três pilares – económico, social e ambiental – sendo que o objetivo último das organizações deve deixar de ser a obtenção exclusiva de lucro, para se acrescentar uma responsabilidade social e ambiental das suas ações (Cesário et al., 2022).

Esta maior consciencialização ambiental transformou as expectativas dos colaboradores que, atualmente, esperam o desenvolvimento de práticas organizacionais que potenciem a sustentabilidade ambiental (Park et al., 2021). Não obstante, apesar de comunicadas, nem sempre se verificam ações em prol do ambiente. Emerge assim o fenómeno de Greenwashing, conceptualizado como o comportamento organizacional de divulgar informação falsa sobre práticas ambientais, com a intenção das organizações parecerem ambientalmente responsáveis (Furlow, 2010). Outros autores salientam também o envolvimento das organizações em ações simbólicas, como por exemplo comunicarem sobre a sustentabilidade, mas não fazerem esforços significativos para melhorar substantivamente o seu desempenho ambiental (Delmas & Burbano, 2011). Trata-se assim de uma perceção de discrepância entre as alegações ambientais que as organizações fazem e o seu desempenho ambiental real (Delmas & Burbano, 2011).

Paralelamente, verifica-se também uma maior consciencialização do papel que cada indivíduo desempenha no desenvolvimento sustentável, pelo que muitas pessoas estão agora mais comprometidas em atuar de forma ambientalmente mais sustentável. Este conceito tem sido trabalhado enquanto compromisso ambiental pessoal. Perez e colaboradores (2009) definiram-no como o sentido de responsabilidade e dedicação que cada indivíduo sente em relação ao ambiente.

Coloca-se assim a questão da influência as práticas organizacionais no comportamento individual. De facto, ainda não foi estudado que efeito a perceção de greenwashing tem no compromisso ambiental individual, pelo que este é o primeiro objetivo deste trabalho. Este objetivo é também suportado pelo facto de Aguinis e Glavas (2012) mencionarem a importância de existirem mais investigações sobre os aspetos da inter-relação entre o nível individual e o nível organizacional. Ainda, Pizzetti et al. (2021) salientam a carência de estudos relativos ao greenwashing bem como a importância de estudar os outcomes nos diferentes níveis de análise.

Para além de compreender os efeitos do greenwashing no compromisso ambiental pessoal, importa compreender também se esta relação é moderada por um conjunto de variáveis de natureza sócio-demográfica, a saber: género, idade e escolaridade. De facto, não foram encontrados estudos que se propusessem dar resposta a este objetivo.

De forma a responder a estes objetivos, os dados foram recolhidos com recurso a um questionário, tendo-se obtido uma amostra de 154 participantes. Destes, 67.5% são do género feminino e 31.2% do género masculino. A média de idades é de 40,57 anos (DP = 12,89) sendo que, 21% frequentou o ensino até ao 12º ano e 80% terminou, pelo menos, a Licenciatura.

O questionário era composto por uma primeira parte relativa às questões socio-demográficas. Para medir a perceção de greenwashing foram utilizados os quatro itens da escala desenvolvida por Ferron-Vílchez et al. (2021). Um exemplo de item é “A organização onde trabalho fornece uma mensagem exagerada sobre a sua performance ambiental”. Já o compromisso ambiental pessoal foi medido via 4 itens propostos por Hsu & Roth (1998). Um exemplo de item é “Sinto que tenho a responsabilidade de alterar os meus hábitos de consumo em prol da proteção ambiental (ex: reduzir nº de compras e comprar produtos que economizem energia)”. Foi utilizada uma escala de resposta de tipo Likert de 7 pontos.

Os resultados apontam para uma boa consistência interna de ambas as escalas (Cronbach α Greenwashing = 0.76; Cronbach α Compromisso ambiental pessoal = 0.75). A estatística descritiva sugere uma perceção de greenwashing abaixo do ponto central (M=3.12; DP=1.34) e um compromisso ambiental pessoal acima do ponto central (M=6.10; DP=0.79). Ainda numa lógica exploratória, os resultados apontam para diferenças significativas no compromisso ambiental pessoal entre indivíduos do género feminino (M=6.24; DP=0.65) e masculino (M=5.80; DP=0.94). Também se verificam diferenças significativas neste construto, face à idade. Assim, os participantes com idades entre os 26 e 35 anos tendem a apresentar níveis de compromisso ambiental inferiores (M=5.81; DP=0.78) quando comparados com os restantes participantes, nomeadamente aqueles que apresentam idades superiores aos 46 anos (M=6.30; DP=0.73).

Relativamente ao primeiro objetivo, os resultados sugerem que a perceção de greenwashing tende a influenciar positivamente o compromisso ambiental ($\beta = 0.32$; $p < 0.05$). Os resultados das moderações apontam para que este efeito se altere consoante o género ($p < 0.05$). Neste sentido, uma análise ao gráfico de interação revela que, no caso dos participantes do género feminino, à medida que a perceção de greenwashing aumenta, parece também aumentar o seu compromisso ambiental. Já os participantes do género masculino, quando percecionam maiores níveis de greenwashing, tendem a diminuir o seu nível de compromisso ambiental. As restantes moderações (e.g. idade e escolaridade) não foram confirmadas.

Os resultados parecem revelar ainda uma forte necessidade de aprofundar este tema, nomeadamente ao nível das diferenças que se possam sentir em diferentes grupos. O resultado obtido carece de mais investigação sendo que se levantam mais questões. Será que, ao percecionarem fenómenos de greenwashing, as mulheres tomam para si a responsabilidade de terem comportamentos mais pró-ambientais? Será que procuram compensar a falta de responsabilização da organização? Noutra perspetiva, ao verem a organização a não cumprir as suas responsabilidades, os homens encontram aí

uma desresponsabilização na sua responsabilidade individual em terem comportamentos mais pró-ambientais?

Finalmente, estes resultados apontam também para a importância em estudar as diferenças no compromisso organizacional como resultado da percepção de greenwashing.

Referências bibliográficas

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Cesário, F. J. S., Sabino, A., Moreira, A., & Azevedo, T. (2022). Green human resources practices and person-organization fit: The moderating role of the personal environmental commitment. *Emerging Science Journal*, 6(5), 938-951.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64-87.
- Ferrón-Vílchez, V., Valero-Gil, J., & Suárez-Perales, I. (2021). How does greenwashing influence managers' decision-making? An experimental approach under stakeholder view. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 860-880.
- Furlow, N. E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10(6), 22.
- Hsu, S. J., & Roth, R. E. (1998). An assessment of environmental literacy and analysis of predictors of responsible environmental behaviour held by secondary teachers in the Hualien area of Taiwan. *Environmental education research*, 4(3), 229-249
- Park, S. Y., Cho, M., & Kim, S. (2021). The effect of CSR expectancy violation: Value from expectancy violation theory and confirmation bias. *Journal of Marketing Communications*, 27(4), 365-388.
- Perez, O., Amichai-Hamburger, Y., & Shterental, T. (2009). The dynamic of corporate self-regulation: ISO 14001, environmental commitment, and organizational citizenship behavior. *Law & Society Review*, 43(3), 593-630.
- Pizzetti, M., Gatti, L., & Seele, P. (2021). Firms talk, suppliers walk: Analyzing the locus of greenwashing in the blame game and introducing 'vicarious greenwashing'. *Journal of Business Ethics*, 170, 21-38

Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável

Título: Desporto como ferramenta no desenvolvimento de ações de responsabilidade social universitária

Autor(es): **Randal Martins Pompeu** – Universidade de Fortaleza (Unifor); **Fernanda Maria Duarte Nogueira** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Ricardo Ramos Pinto** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Ralciney Márcio Carvalho Barbosa** – Universidade de Fortaleza (Unifor)

Palavras-chave: Desporto, Extensão Universitária, Responsabilidade Social Universitária.

Resumo

Este estudo dedica-se a analisar as ações de Responsabilidade Social por meio do desporto de uma universidade no Nordeste brasileiro. Mediante um estudo de caso, demonstra-se que o desporto é uma ferramenta que gera oportunidades a grupos de indivíduos em condições socioeconômicas desfavoráveis e que, de outra forma, não teriam acesso a níveis educacionais e esportivos de excelência. O desporto funciona como um promotor de mobilidade social, cultural e econômica, na medida em que possibilita o acesso a bolsas de educação superior aos atletas, repercutindo sobre a vida não só do aluno, mas também da família. Os resultados apontam que a Responsabilidade Social exercida pelas universidades tem papel primordial na melhoria da sociedade como um todo e que essas instituições devem buscar não só mitigar os impactos por ela causados, mas também, e principalmente, promover, incentivar e institucionalizar ações dessa natureza.

Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Revisão integrativa sobre habilidades de trabalho em equipes virtuais

Autor(es): Eliane Almeida do Carmo - Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) & Gardênia da Silva Abbad - Universidade de Brasília (UnB)

Palavras-chave: Habilidades, Treinamento, Equipes virtuais, Revisão integrativa.

Resumo

Com o aumento de equipes virtuais nas organizações, eleva-se também o interesse em quais habilidades são essenciais para que equipes e líderes possam trabalhar de forma saudável, segura e cooperativa. A habilidade de trabalhar em equipe virtual é a capacidade de trabalhar de forma integrada, compartilhando metas, objetivos e informações predominantemente por meio de TICs (Bell & Kozlowski, 2002; Hoch & Dulebohn, 2017; Larson & DeChurch, 2020; Maduka et al., 2018; Mutha & Srivastava, 2021). Há um déficit significativo na literatura sobre quais as competências integradoras e as melhores práticas para líderes e equipes virtuais que podem resultar em maior efetividade para essas equipes e a organização (Kilcullen et al., 2021; Krumm et al., 2016; Mysirlaki & Paraskeva, 2019). Este trabalho tem como objetivo identificar, na literatura científica da área, quais são essas habilidades, como elas vêm sendo treinadas e medidas e como se relacionam com a efetividade das equipes virtuais. Para isso, foram realizadas buscas nas bases dos periódicos da Capes e criados alertas no Google acadêmico para sinalizar publicações posteriores às buscas. Buscou-se por metanálises e revisões publicadas em todas as áreas, sem restrição temporal, além de trabalhos empíricos publicados entre os anos 2017 e 2022. Foi realizada uma revisão integrativa seguindo as seis etapas indicados por Souza, Silva e Carvalho (2010). Foram analisados cinco metanálises, 20 revisões e 45 trabalhos empíricos. Utilizou-se o critério cronológico para a análise das revisões e metanálises e a classificação conceitual pré-determinada para os trabalhos empíricos (Souza et al., 2010). Por fim, propôs-se um modelo ajustado de dimensões de habilidades a partir das análises dos trabalhos mais recentes. A partir das análises dos estudos, observou-se que há poucas metanálises que sistematizam os achados sobre equipes virtuais e todas as metanálises e revisões encontradas reforçam a necessidade de mais estudos sobre treinamentos e aprendizagem de habilidades de líderes e de equipes virtuais (Euko & Cazarini, 2020; Gilson et al., 2015; Wiese et al., 2021). Estudos destacaram a complexidade de formas dessas equipes e a diversidade de conceitos, que dificultam as comparações entre os resultados. Nos estudos analisados predominam amostras de ambientes de laboratório, formada por estudantes e equipes não estáveis. Pesquisas na área de equipes virtuais destacam, em estudos dispersos e pouco sistematizados, algumas habilidades de trabalho em equipes virtuais. Foi encontrado apenas um estudo que buscou sintetizar e organizar essas habilidades de equipes virtuais. Schulze e Krumm (2017) propuseram um modelo com seis categorias: Habilidades de mídia, Comunicação, Confiança, Transculturais, Autogerenciamento e Gestão de conflitos. Os autores, entretanto, destacaram que eles incluíram habilidades no nível do indivíduo, além de estudos teóricos, sem evidências empíricas confirmadas. Esse estudo orientou esta revisão integrativa, que analisou os trabalhos sobre habilidades de equipes virtuais publicados posteriormente (2017-2022) para verificar se houve mudança nas habilidades das equipes virtuais mais atuais. Foram analisados 45 trabalhos experimentais, quase-experimentais e descritivos de abordagem quantitativa. As habilidades mais abordadas nos estudos

empíricos foram: confiança, comunicação, colaboração, gestão de conflitos e compartilhamento. Apesar de as habilidades requeridas para o trabalho em equipe virtual não se diferirem essencialmente das habilidades requeridas para trabalhar em equipes co-localizadas, elas sofrem influência do grau de virtualidade da equipe e outras características da tarefa e das equipes, intensificando-as, tendo em vista o trabalho realizado via tecnologias. Portanto, requer treinamento nessas habilidades para se trabalhar em equipes virtuais. A partir da análise dos estudos mais recentes foram propostas alterações no modelo de Schulze e Krumm (2017), tais como: considerar habilidades tecnológicas associadas às outras habilidades de trabalho em equipes virtuais (comunicação, confiança, compartilhamento, gestão de conflitos etc.); incluir diferenciações no conceito de habilidades de comunicação e ressaltar a relevância do *feedback*; abranger as habilidades transculturais para abarcar a gestão da diversidade e de conflitos; e atualizar o conceito de autogerenciamento que é mais voltado para o indivíduo, o conceito de autonomia e o compartilhamento de liderança. Isso sugere a proposição de um novo modelo mais sintético e atual com cinco categorias: Habilidades de comunicação de tarefa e de equipe; Habilidades de confiança intraequipe; Colaboração e compartilhamento de informações e de tarefas; Gestão da diversidade e de conflitos; e Autonomia e compartilhamento de liderança. Este estudo oferece contribuições teóricas, metodológicas e práticas, tais como: oferece um panorama das publicações sobre habilidades e treinamentos de líderes e membros de equipes virtuais, desde o início das publicações, sintetizando metanálises e revisões, e mostrando como a temática evoluiu, assim como as lacunas que merecem atenção. Apresenta, também, uma proposta de readequação do modelo de Schulze e Krumm (2017) atualizada e mais sintética. Em termos metodológicos, este estudo contribui com a aplicação de um protocolo de revisão integrativa sobre a temática. Como contribuições práticas, a proposição de um novo agrupamento de habilidades facilita a identificação das habilidades que devem ser priorizadas para a preparação de líderes e equipes virtuais e podem ser mais facilmente aplicadas por gestores nas organizações, na preparação de treinamentos ou diagnósticos para o trabalho virtual.

Referências

- Bell, Bradford S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). Shared leadership and group interaction styles in problem-solving virtual teams. *Group & Organization Management*, 27(14), 693–702. <https://doi.org/10.1109/hicss.2004.1265159>
- Euko, P. H., & Cazarini, E. W. (2020). Adaptação em Equipes Virtuais: Uma Revisão Sistemática da Literatura Adaptation within Virtual Teams: A Literature Systematic Review. *MiP - Management in Perspective*, 1(2), 127–146.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678–693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.012>
- Kilcullen, M., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Insights From the Virtual Team Science: Rapid Deployment During COVID-19. *Human Factors*, 00(0), 1–12. <https://doi.org/10.1177/0018720821991678>

- Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29(2), 123–142. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061>
- Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking*, 25(2), 696–712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>
- Mutha, P., & Srivastava, M. (2021). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2856>
- Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2019). Virtual Team Effectiveness: Insights from the Virtual World Teams of Massively Multiplayer On-line Games. *Journal of Leadership Studies*, 13(1), 36–55. <https://doi.org/10.1002/jls.21608>
- Schulze, J., & Krumm, S. (2017). The “virtual team player”: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review*, (October 2016). <https://doi.org/10.1177/2041386616675522>
- Souza, M. T. de, Silva, M. D. da, & Carvalho, R. de. (2010). Revisão Integrativa versus Revisão Sistemática. *Reme: Revista Mineira de Enfermagem*, 8(1), 102–106. Retrieved from http://www.scielo.br/pdf/rlae/v12n3/v12n3a14%0Ahttp://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2007000400002&lng=pt&lng=pt%0Ahttp://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018&lng=pt&lng=pt%0Ahttp://www.ncbi
- Wiese, C. W., Burke, C. S., Tang, Y., & Hernandez, C. (2021). Team Learning Behaviors and Performance: A Meta-Analysis of Direct Effects and Moderators. *Group & Organization Management*, 0(0), 1–41. <https://doi.org/10.1177/10596011211016928>

Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Gestão de pessoas em teletrabalho: um estudo comparativo entre organizações públicas do Brasil e Portugal

Autor(es): Fernando Thiago – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); Sónia P. Gonçalves – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCS-ULisboa)

Palavras-chave: Teletrabalho, Trabalho remoto, Teletrabalho em organizações públicas, gestão de pessoas em teletrabalho.

Resumo

O teletrabalho surge como uma nova forma de organização do trabalho. Essa modalidade permite que os funcionários trabalhem de casa, eliminando a necessidade de se deslocar para o trabalho, o que pode economizar tempo, dinheiro e energia. Além disso, ganhou destaque tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, principalmente durante a pandemia de Covid-19, na qual foram implementadas medidas de distanciamento social para evitar a propagação do vírus (Ikegami et al., 2023).

Nesse contexto, organizações públicas no Brasil e em Portugal têm adotado o teletrabalho como forma de manter seus serviços preservando a saúde e a segurança de seus colaboradores por meio de ações de gestão de pessoas. Embora estudos anteriores não chegaram em um consenso sobre aspectos positivos e negativos do teletrabalho (de Vries Tummers, & Bekkers, 2019, Park & Cho, 2020), eles se debruçaram em pesquisar uma variada gama de temas, como: aspectos estressores e saúde mental do teletrabalhador (Afonso, Fonseca, & Teodoro, 2021, Giovanis & Ozdamar, 2021, Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen 2021, Adamovic, 2022), bem estar no trabalho (Lopes, Dias, Cesário & Peixoto, 2023), apoio e papel do líder/supervisor (Dahlstrom, 2013), fatores de sucesso no teletrabalho (Gohoungodji, N'Dri & Matos, 2023), aumento da desigualdade social na aplicação do teletrabalhador (Bjursell, Bergmo-Prvulovic, & Hedegaard, 2021), impacto no equilíbrio entre trabalho e vida familiar (Çoban, 2021), produtividade do teletrabalhador (Kazekami, 2020), gestão da mobilidade (de Abreu & Silva, 2022) e satisfação com o teletrabalho (Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė, 2019).

Pesquisas sobre teletrabalho no setor público no Brasil e Portugal buscaram responder questões sobre qualidade de vida no teletrabalho (Paschoal, Silva, Demo, Fogaça, & Ferreira, 2022, Velasco, Pantoja, & Oliveira, 2023), satisfação no teletrabalho (Aguar, Oliveira, Hryniewicz, Sant'Anna, 2022, Sousa-Uva, Sousa-Uva, Sampayo, & Serranheira, 2021), bem-estar no trabalho (Paschoal et al., 2022), saúde mental do teletrabalhador (Mendonça, Coelho, Ferrajão, & Abreu, 2022), conciliação da vida profissional e familiar (Aguar et al., 2022, Andrade & Lousã, 2021), produtividade (Andrade & Souza, 2023), condições e caracterização do teletrabalho (Forte, Santinha, & Carvalho, 2021, Madureira & Rando, 2022, Tavares, Santos, Diogo, & Ratten, 2021) e estudos bibliométricos e análise de literatura (Machado & Toledo, 2022, Costa e Silva et al., 2022).

Neste meio, observa-se que estes estudos anteriores não realizaram uma análise comparativa sobre a adoção e execução do teletrabalho do Brasil e Portugal, sendo esta uma oportunidade de pesquisa a ser realizada.

Portanto, a partir deste embasamento contextual e científico esta pesquisa visa analisar a implementação e os efeitos do teletrabalho em organizações públicas no Brasil e em Portugal.

A pesquisa foi conduzida usando uma abordagem qualitativa consistindo em investigar os fatores que influenciam a implementação do teletrabalho em organizações públicas no Brasil e em Portugal, para avaliar medidas de desempenho, critérios de seleção para o teletrabalho e demais desafios e oportunidades do teletrabalho. Os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de organizações públicas do Brasil e de Portugal que possuem experiência com teletrabalho.

Os resultados preliminares indicam que os gestores do governo federal brasileiro possuem um modelo organizacional definido para o teletrabalho, baseado em um sistema de acompanhamento de funcionários que utilizam o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) para estabelecer e monitorar metas. Em contraste, em Portugal, embora existam métricas e planejamento de desempenho, cada organização pública adota seu próprio sistema, sem uma uniformidade como no Brasil.

Os critérios de seleção para o teletrabalho também variam entre as organizações brasileiras e portuguesas. Na maioria dos casos, os funcionários são os principais interessados nessa modalidade de trabalho. No Brasil, através do PGD, o funcionário interessado em teletrabalho é incentivado a manter um desempenho adequado. Ambos os países oferecem o teletrabalho como um direito para aqueles que precisam cuidar de familiares ou de sua própria saúde. No Brasil, há ainda a possibilidade de manter o teletrabalho caso o cônjuge seja transferido para outra cidade.

Os desafios na gestão de equipes em teletrabalho são semelhantes para gestores brasileiros e portugueses, concentrando-se no comportamento e desempenho dos funcionários, além do próprio desempenho dos gestores, que depende das equipes. É notável que os gestores consideram que o comportamento e desempenho dos funcionários não são afetados essencialmente pelo teletrabalho. Um funcionário comprometido manterá seu comprometimento independentemente da modalidade de trabalho. No entanto, os gestores observam um aumento na responsabilidade de monitorar o desempenho de suas equipes.

A pesquisa alcança seu objetivo ao mapear os principais aspectos da gestão de pessoas em teletrabalho, sob a perspectiva de gestores de organizações públicas brasileiras e portuguesas. Fica evidente que o teletrabalho contribui significativamente para a qualidade de vida dos trabalhadores, especialmente no caso dos funcionários brasileiros em que o maior interesse em se manter em teletrabalho é mais do funcionário do que da organização. No entanto, os desafios na criação de métricas e controles de desempenho para esses funcionários são reconhecidos como complexos.

Essa pesquisa oferece uma análise aprofundada sobre as questões relacionadas ao teletrabalho e destaca *insights* importantes, como o fato de que o teletrabalho é de maior interesse para os funcionários públicos, especialmente no Brasil, do que para as organizações em si.

Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Análise dos programas de teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Autor(es): Dayane Janaina Peixoto Serra do Carmo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; Fernando Thiago – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; Caroline Gonçalves – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; Marcelo Ribeiro Silva – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; Sónia P. Gonçalves – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Teletrabalho, Trabalho em casa, Trabalho remoto, Gestão de pessoas em teletrabalho, gestão de pessoas em universidades, gestão pública de pessoas.

Resumo

A revolução digital emergiu remodelando as relações sociais e adotando práticas de trabalho mais flexíveis, desfocando o método tradicional e aumentando o crescimento da modalidade de teletrabalho.

O Teletrabalho é compreendido como um modelo de trabalho flexível que utiliza a tecnologia da informação como ferramenta, sendo adaptável ao “tempo, local, contrato, subordinação e organização funcional” (Rosenfield & Alves, 2011).

Estrada (2014) define o teletrabalho como uma forma de se trabalhar distante da empresa, utilizando as tecnologias como aliadas para a execução do trabalho, podendo ser um serviço com ou sem subordinação a superiores.

O teletrabalho permite que os funcionários exerçam suas funções remotamente, de diferentes formas, o que caracteriza sua flexibilidade conceituando-o como peça de estratégia organizacional (Rosenfield & Alves, 2011). Essa modalidade possibilita que o trabalhador tenha uma concentração maior nas tarefas atribuídas, visto que este atuará isoladamente, podendo gerar um aumento de produtividade do trabalhador (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017).

Para a empresa, o trabalho remoto pode ser utilizado como contribuinte na concorrência e acréscimo da produtividade, gerando até mesmo redução de custo (Rocha; Amador, 2018). Para o trabalhador, o modelo pode trazer uma melhor qualidade de vida, considerando que o indivíduo trabalhará no seu próprio ambiente, cercado de interação familiar (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017).

Em virtude da eclosão da pandemia da Covid-19, o trabalho a distância emergiu como um meio alternativo para que as atividades rotineiras não fossem interrompidas devido a necessidade de isolamento, utilizando a era digital como aliada neste momento. No meio acadêmico, poucas universidades conseguiram adaptar-se a esse novo mundo, sendo que a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) fez parte deste nicho que seguiu diante das adversidades, contando com o ensino remoto emergencial como estratégia para continuidade do seu exercício (Silva, Thiago, & Gonçalves, 2021).

O propósito deste estudo foi analisar os programas de teletrabalho da UFMS, a fim de explorar os aspectos dessa modalidade de trabalho. Foram também examinados os tipos e finalidades para a adoção do teletrabalho empregados pela UFMS.

A pesquisa foi realizada por meio da pesquisa qualitativa, descritiva e documental. De forma a analisar os programas de teletrabalho na UFMS, foram utilizados 52 documentos selecionados no site do Boletim Oficial da UFMS com as palavras-chave “teletrabalho”. Para seleção, utilizou-se uma filtragem

de documentos do tipo: portarias, editais, resolução e instrução normativa. Os documentos selecionados foram analisados através da técnica de análise de conteúdos nos termos de Bardin (2016). Os resultados mostraram que a UFMS utiliza o teletrabalho para as finalidades:

(1) Teletrabalho durante o período de emergência sanitária provocada pelo Coronavírus: O teletrabalho tornou-se um aliado para que não houvesse a paralisação das atividades na UFMS, deste modo, neste quadro estão selecionados todos os documentos que possuem como finalidade a adoção do teletrabalho durante o período pandêmico. Nesta seção, estão medidas para o enfrentamento da Covid-19, como formas de isolamento e orientações de como se utilizar da modalidade do teletrabalho neste caso, cadastro para equipamentos tecnológicos e planos de biossegurança.

(2) Plano de trabalho na modalidade de teletrabalho: O plano de trabalho da UFMS que antes era verificado pelas horas registradas em controle de frequência teve um aprimoramento por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) de forma gradual, na qual utiliza a modalidade de Teletrabalho para a flexibilidade e inovação no trabalho.

(3) Teletrabalho para servidores que estão atuando em outras unidades que não de sua lotação: O teletrabalho é solicitado em casos em que os servidores precisam se deslocar de sua unidade para acompanhamento de cônjuge ou para o exterior.

(4) Teletrabalho em caso de motivos de saúde: A adoção do teletrabalho pode se dar por motivos de doença conforme previsto no §2º do art. 84, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

(5) Ação em desenvolvimento: Utilização do teletrabalho para servidores que desejam realizar capacitação, tanto no Brasil quanto no exterior.

(6) Teletrabalho para alcance do Desenvolvimento Sustentável: O teletrabalho possui a finalidade de contribuir para um desenvolvimento sustentável, conforme os objetivos das Organização das Nações Unidas (ONU).

(7) Teletrabalho como estratégia para a continuidade dos negócios: Uso estratégico do teletrabalho em caso de imprevistos ou situações catastróficas.

Por fim, o objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise dos programas de teletrabalho da UFMS, sendo concluída pelo uso da pesquisa qualitativa e documental de 52 documentos disponibilizados no portal Boletim Oficial da UFMS.

Na UFMS, o teletrabalho foi potencializado como estratégia durante o período da pandemia no Brasil, mas não se limitou a isso, seguindo com essa modalidade para proporcionar aos servidores a flexibilidade de poder se capacitar, se deslocar da sua unidade de lotação e possuir um plano de trabalho que influencie positivamente em sua qualidade de vida.

A adoção do teletrabalho em universidades em termos teóricos tem recebido esforços acadêmicos recentemente, visto que esse método teve maior ênfase durante o isolamento social causado pela pandemia do Covid-19. Dessa forma, não se pode concluir quais são os efeitos a longo prazo e quais impactos ela pode causar nas universidades.

Referências

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. BR*, 15, 511-533.
- Bardin, L.. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.

- Estrada, M. M. P. (2014). *Teletrabalho & direito: o trabalho à distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos*. Juruá Editora.
- Rosenfield, C. L. & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), p. 207-233.
- Silva, A. D. N. C. R., Thiago, F., & Gonçalves, C. (2021). Inovações na gestão universitária da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul frente à Covid-19 / Innovations in the university management of the Federal University of Mato Grosso do Sul before Covid-19. *Brazilian Journal of Development*, 7(12), 115575-115594.

Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Antecedentes e consequentes do balanço trabalho-família: Uma revisão sistemática da literatura

Autor(es): **Ana Lúcia Marôco** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Sónia P. Gonçalves** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Fernanda Nogueira** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: balanço trabalho-família, antecedentes, preditores, consequentes, *outcomes*.

Resumo

O balanço entre as tarefas do domínio familiar e laboral constitui um desafio não só para os trabalhadores mas também para as suas famílias e para as organizações para as quais trabalham. O conhecimento dos factores que afectam este balanço bem como as suas consequências a nível individual/pessoal, familiar e organizacional é fundamental para definição e adoção de políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Este trabalho teve como objetivo sistematizar a literatura que foca os antecedentes e os consequentes do balanço trabalho-família. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura entre o período de 2007 e 2022. A pesquisa foi realizada a partir das bases de dados SCOPUS, Web of Science e B-On. Foram identificados 332 artigos diferentes, 53 dos quais cumpriam com todos os critérios de inclusão. No total foram 60 os artigos analisados em profundidade (7 vindos da pesquisa manual) sobre os quais se resumem os resultados obtidos nomeadamente os principais antecedentes e consequentes do balanço trabalho-família.

Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: *Competing work role responsibilities during the pandemic: comparative case study between Brazil and Canada*

Autor(es): **Ana Luiza Leite** – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); **Linda Duxbury** – Carleton University; **Dannyela da Cunha Lemos** – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); **Mario Cesar Barreto de Moraes** – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Palavras-chave: Role Theory, Role Conflict, Work Balance, Faculty, Covid-19 Pandemic.

Resumo

Employees have always faced challenges in their jobs, which compete for the balance of time and energy devoted to their demands at home. Most researchers focus on the balance between work role demands (defined most often as a unitary construct – work) and family role demands (childcare, eldercare, and marriage). Few studies have examined the challenges faced by employees who must balance the demands imposed by multiple competing work roles. Our study contributes to the WLB literature by looking at how University faculty balance the demands imposed by three quite different work roles (teacher, researcher, and administrator). We are based on Role Theory, and its derivatives such as role conflict. Just as the balance/conflict between work and family has implications for individual and family well-being, the balance between multiple roles at work can also impact well-being (in this study, addressed as satisfaction and stress) and job performance (in this study, as productivity). This way, we seek to answer how faculty members with multiple competing work role responsibilities (i.e. teaching, research and administrative role) balance the demands imposed by these roles during the pandemic and how this affects their work satisfaction and stress, and consequently their work performance. A qualitative approach is followed through a Grounded Theory analysis. A total of 23 in-depth interviews and questionnaires were conducted with professors from a Business Program in Canada, and an additional 24 in-depth interviews and questionnaires were conducted with their counterparts in Brazil. There was not much difference between the Brazilian and Canadian samples in relation to the change caused by Covid in teaching. Regarding the research and administrative role, the difference between the samples is noticeable. The results show that the most stressful role of these professionals during the pandemic was teaching. This was the one that had the greatest decrease in satisfaction and consequently perceived a decrease in effectiveness. Some distinctions were noticed between countries and between some demographic data of the interviewees. For instance, during the pandemic, research productivity decreased for most Canadians, whereas for most Brazilians, it increased. The most notable gender differences relate to satisfaction with their work roles during the pandemic: while nearly twice as many men experienced a decrease in satisfaction compared to women in their teaching role, almost twice as many men also reported an increase in satisfaction with research and administrative roles compared to women. There were conflicts between these three work roles regarding time and energy, meaning that professors had to dedicate more time to teaching without a return from students, and less time to research, which is a crucial role for promotions. The administrative role was particularly difficult for those who held positions (a large part of the Brazilian sample), meaning that the time spent on research and teaching was very low. These results indicate that time conflicts between different work roles have important consequences for professors' stress,

job satisfaction, and productivity. This demonstrates the importance of considering not only the balance between work and family but also the balance between different roles within work to better understand how these factors influence employee well-being and performance. The results also can help employers to understand what these professionals are going through which becomes necessary to assess their well-being, which directly influences their performance, which is related to providing quality education and quality research.

Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde

Título: Políticas públicas em saúde: Os atores envolvidos no agendamento do EU4HEALTH

Autor(es): **Maria Tereza de Andrade Cunha Freitas** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCS-ULisboa) e Fiocruz/Ministério da Saúde do Brasil & **Sandra I. Firmino** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCS-ULisboa)

Palavras-chave: Agendamento, saúde pública, EU4Health, União Europeia da saúde, atores de políticas públicas, políticas públicas de saúde

Resumo

As políticas públicas são há muito estudadas por diversos campos científicos, tendo interesses na sua compreensão entre estudiosos da Administração Pública e outras áreas correlatas. Ao expandir o seu impacto na sociedade, percebe-se que as dinâmicas do processo político envolvem diversos atores com interesse pela amplitude de seus resultados. A complexidade inerente e a natureza dos problemas públicos são suscetíveis de interferir com o número de atores interessados e que procuram afetar o processo de políticas públicas, isto é, a *policy community*.

Ao nível da agenda de políticas públicas, estas dinâmicas estão presentes. Os atores organizam-se em função de interesses que decorrem das suas crenças e valores, que moldam as suas ideias e os leva a formar grupos de defesa na advocacia de determinada política pública para que esta seja prioridade na agenda governamental e decisional. Neste sentido, escolheu-se como quadro teórico a *Advocacy Coalition Framework* (Sabatier & Jenkins-Smith, 1993). Os atores agindo coletivamente em cenários complexos faz com que a dinâmica de coalizão no agendamento seja também complexa e de interesse mais amplo ao nível da governação multinível, como o caso da União Europeia (Princen, 2007, 2009), onde estão presentes interesses locais, nacionais e supranacionais concomitantemente.

O Programa de Saúde da União Europeia, denominado em sua quarta edição como EU4Health, é um instrumento de financiamento de apoio à cooperação entre os países da UE em saúde por um período de sete anos, de 2021 a 2027. As três edições anteriores ocorreram nos períodos de 2003 a 2007, de 2008 a 2013 e de 2014 a 2020. O Regulamento (UE) N° 2021/522 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de março de 2021, estabelece um Programa de ação da União no domínio da saúde (*EU4Health Programme*) para o período 2021–2027, e revoga o Regulamento (UE) N° 282/2014 (União Europeia, 2021). O Programa funciona como um instrumento de financiamento de apoio à cooperação entre os países da UE e à definição e desenvolvimento de suas atividades no domínio da saúde.

A pesquisa em torno do agendamento de políticas públicas do EU4Health considera a dinâmica dos atores presentes no cenário europeu decididas no âmbito da União e não nacionalmente. O objetivo deste trabalho é assim identificar descrever o processo de agendamento de políticas públicas de saúde conducente à aprovação do EU4Health e identificar os atores que participaram no processo de agendamento que conduziu à decisão de aprovação do EU4Health.

Para o efeito, procedeu-se a uma extensa análise documental, que teve como base o Parlamento Europeu. Foram incluídos atas, relatórios, resumos de instituições de pesquisa ligadas à UE, comunicações oficiais dos órgãos da UE, votações e depoimentos durante as negociações e pareceres técnicos publicados entre 1 de janeiro de 2020 a 30 de junho de 2021 (período do agendamento e

decisão) e com referência ao termo “EU4Health”. Além disso, foram consideradas alterações e emendas do projeto de lei que culminou na assinatura da ata final pelos presidentes dos co-legisladores em 24 de março de 2021. As negociações no texto da matéria da lei do EU4Health com alterações propostas pelos grupos parlamentares envolvidos, sejam eles comissões temáticas ou grupos políticos e as negociações orçamentárias do tríplice foram utilizadas também na análise documental. A análise documental serviu o efeito de identificação dos atores participantes e de produção de uma análise de conteúdo, em torno das principais ideias e argumentos que balizaram a constituição das coalizões.

Alguns documentos demonstram a relação entre os atores desde o surgimento do agendamento do EU4Health na proposta de discussão orçamentária que ocorre cerca de um ano antes do início dos programas plurianuais. Concomitantemente às discussões sobre o valor atribuído ao EU4Health e aos demais programas da União Europeia, os atores apresentaram as matérias de saúde mais relevantes que deveriam ser contempladas pelo financiamento do Programa. Cerca de 300 atores entre instituições, grupos políticos e atores individuais foram identificados e mapeados.

O EU4Health prevê a consecução de quatro objetivos gerais que representam as metas do Programa e dez objetivos específicos que representam seus domínios de intervenção. Os atores que apoiaram o EU4Health apresentaram os temas como ‘Melhorar e promover a saúde’, ‘Proteger as pessoas’, ‘Permitir o acesso a medicamentos, dispositivos médicos e produtos importantes em situações de crise’ e ‘Reforçar os sistemas de saúde’ como justificativas o programa. O software MAXQDA possibilitou a análise narrativa ao lidar com um grande conjunto e diferentes fontes de dados, além de auxiliar a codificação dos segmentos em ideias e argumentos centrais na defesa dos objetivos de saúde pública no nível da União Europeia. O MAXQDA foi utilizado para a análise sistemática, objetiva e quantitativa das características da mensagem, com abordagem baseada na observação e verificação da matéria de saúde pública. Alguns códigos foram estabelecidos *a priori* relacionados aos objetivos estratégicos do programa.

Posteriormente, a análise de conteúdo possibilitou fazer inferências sobre os contextos, causas e efeitos de mensagens que admitem os atores como ativos na produção de ideias. Para auxiliar a análise de conteúdo e qualificar a decisão dos atores, foram criados os códigos de atores e das matérias de saúde pública mencionadas por indivíduos, grupos coligados e instituições.

Os resultados demonstram a tentativa de europeização das políticas de saúde com a defesa de um programa autônomo com maior participação de atores oficiais e não-oficiais em defesa de maior atenção e suporte da União Europeia nas políticas públicas de saúde em relação aos Estados-Membros.

Referências

- Princen, S. (2007). Advocacy Coalitions and the Internationalization of Public Health Policies. *Journal of Public Policy*, 27(1), 13-33.
- Princen, S. (2009). *Agenda-Setting in the European Union*. Palgrave MacMillan.
- Sabatier, P., & A., Jenkins-Smith, H. (1993). *Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach*. Westview Press.

Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde

Título: Descentralização em Saúde: Impacto do processo na perspetiva dos Decisores e Autarcas

Autor(es): **Alexandre Morais Nunes** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) & **António Edmundo Ribeiro** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Descentralização; municípios, cuidados de saúde primários; acesso;

Resumo

Introdução:

O processo de descentralização de competências é um processo que se tem observado na OCDE ao longo das últimas décadas (Dwicaksono & Fox 2018; OCDE, 2020). No caso português o processo iniciou-se em 2018, com a publicação da Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais (Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto), que introduziu diplomas setoriais que concretizavam a descentralização, sendo o da saúde publicado no ano subsequente (Decreto-Lei n.º 23/2019, de 30 de janeiro).

Tendo em conta o atual modelo do SNS – assente em Unidades Locais de Saúde (ULS) – que reforça a importância da participação dos municípios, este processo tornou-se ainda mais interessante na medida é reforçada a criação de sinergias e a maior eficiência na gestão dos recursos, dada a potencial aptidão das autarquias no planeamento, gestão, construção, conservação e manutenção de edifícios e equipamentos não clínicos, apoio logístico, gestão de viaturas e na contratação de assistentes operacionais (Caeiro et al., 2022; Nunes, 2024; Nunes & Ferreira, 2022), contribuindo assim para os princípios da boa governação (Nunes & Catarino, 2024). Contudo, com a resistência/contestação demonstrada pelas autarquias não existe um consenso alargado sobre os efeitos deste processo. A informação mais recente (dados de 14 de janeiro de 2024 – 5 anos depois da publicação) indica que 185 municípios (92% de um total de 201 com quem o Governo está a negociar esta medida), aceitaram assumir a descentralização de competências, faltando apenas seis para cumprir a meta estabelecida, que foi fixada em 95% do universo, o que implica a aceitação de um total de 191 municípios.

Objetivos:

Este trabalho tem por objetivo analisar a perceção/efeitos da descentralização em saúde do ponto de vista dos decisores políticos e dos gestores/ profissionais de saúde.

Métodos:

Como método realizou-se um inquérito por entrevista e com os dados obtidos elaborou-se uma análise SWOT, analisando-se assim esta política na perspetiva dos vários intervenientes, tendo por base um levantamento e reflexão sobre os pontos fortes, as fragilidades, as ameaças e as oportunidades desta política.

Resultados e discussão:

Como resultados, identificaram-se vantagens do processo associadas à melhor participação das autarquias em questões relacionadas com o edificado, oportunidades relacionadas com uma maior eficiência na gestão dos serviços e das viaturas. Contudo, existem ameaças e pontos críticos relacionados com as insuficientes verbas transferidas para os municípios o que leva à discussão sobre a adequação dos meios, bem como questões operacionais na interação entre o conselho municipal de saúde e as ULS e oportunidades relacionadas com os efeitos no acesso e na qualidade.

Dentro dos riscos, o Tribunal de Contas (2024) no relatório de auditoria à dimensão financeira da descentralização, destacou a falta de evidência nos critérios de apuramento dos montantes a integrar no Fundo de Financiamento da Descentralização (FFD), defendendo a redefinição da fórmula de cálculo, com o envolvimento das partes interessadas. Esta entidade, destacou ainda que a Comissão de Acompanhamento não procedeu à avaliação da adequabilidade dos recursos financeiros, concluindo que assim existiu “ausência de uma visão estruturada e a nível nacional da evolução do processo”.

As autarquias ao acolherem as competências acabam por assumir os riscos inerentes ao processo e também o aproveitamento das oportunidades, dado, desde logo, a sua participação no planeamento, na gestão e na realização de investimentos nos edifícios e na gestão, manutenção e conservação de equipamentos afetos ao edificado. Em simultâneo foram confrontados com a falta de trabalhadores (assistentes operacionais), dado que existia um recurso à mobilidade ou à partilha destes profissionais entre as diferentes unidades dos Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES) ou da própria Administração Regional de Saúde (Rodrigues & Pedreiro, 2023).

A melhoria do acesso dos cidadãos aos cuidados de saúde numa ótica de proximidade, reforça a responsabilização das diferentes entidades, nomeadamente nas garantias de acesso e qualidade percebida pelos utentes. Contribuiu para isso a criação do Conselho Municipal de Saúde, que possibilita a participação de cada município no planeamento em saúde e contribuiu para a universalidade e igualdade de oportunidades no acesso (Almeida et al., 2023; Capote, 2023; Julião & Nunes, 2019).

Na concretização dos objetivos desta política de implementação gradual verificou-se no período 2020–2021, um imperativo (pandemia Covid-19), que desviou os recursos e a cooperação local. Portanto, poderemos dizer que estamos perante uma política recente e como tal ainda é cedo para ser sentida de forma consistente (Oliveira, 2023). Ainda assim, os resultados estão relacionados com as diferentes experiências e associados à dimensão do município. Porém, os resultados da medida podem ser influenciados, segundo Nunes (2024), pelo facto de alguns municípios, ao longo dos anos que antecederam ao diploma de transferência, terem participado na reabilitação/construção de unidades de saúde em estreita colaboração com o Ministério da Saúde. Por este motivo, em alguns casos não se sentirá o impacto no curto prazo, uma vez que já existia uma cooperação anterior e, em cidades como

Lisboa, a prestação de cuidados de saúde primários já não ocorre maioritariamente em prédios com vários pisos e sem acesso por elevador.

Em conclusão, com os devidos ajustamentos e uma articulação mais clara o modelo poderá de facto aproximar os cuidados de saúde à população – estatuidando o princípio da subsidiariedade – que assim terá um maior acesso e qualidade, o que contribuirá para elevar os níveis de satisfação garantindo uma maior eficiência e sustentabilidade. Assim, é importante também elucidar essas autarquias que, embora exista um risco de um aumento de despesa, a mesma não se pode deixar de se entender como um custo social, pois os cidadãos vão ficar com um melhor serviço de proximidade e as estruturas certamente melhor conservadas e requalificadas; entendendo-se as necessárias alterações à Lei de Finanças Locais de forma a garantir a estabilidade das finanças municipais, reconhecida pela Associação Nacional dos Municípios Portugueses, dado que se trata de um processo dinâmico e que requer ajustamento, sem perder de vista a racionalidade económica da política pública em apreço, garantindo-se a adequabilidade dos meios, na esteira dos princípios constitucionais da subsidiariedade, da descentralização administrativa e da autonomia do poder local.

Referencias:

- Almeida, L., Maia, T., Costa, C., & Grilo, F. (2023). Descentralização da saúde nos municípios portugueses e a perceção das assembleias municipais. In A. Pereira, L. Almeida, & M. Ramos (Coord). *Municípios e Saúde – Entre as lições da Covid-19 e os desafios da descentralização* (pp. 163–180). Editora Almedina
- Alves, J., Peralta, S., & Perelman, J. (2013). Efficiency and equity consequences of decentralization in health: An economic perspective. *Revista Portuguesa de Saúde Publica*, 31(1), 74–83. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.01.002>.
- Batalhão, C. (2023). A saúde nos ou dos municípios portugueses (da região Norte): experiências recentes da designada descentralização. In A. Pereira, L. Almeida, & M. Ramos (Coord). *Municípios e Saúde – Entre as lições da Covid-19 e os desafios da descentralização* (pp. 245–278). Editora Almedina
- Caeiro, J., Nunes, A., Teles, H., Ramos, R., Junior, J., Debetir, E., Ramos, I., & Fischer, S. (2022). Um Olhar Sobre os Processos de Implementação da Descentralização de Competências em Portugal e no Brasil. In J. Caeiro & J. Junior (Coords). *Governança e coesão territorial de comunidades intermunicipais, áreas e regiões metropolitanas* (pp. 143–158). Edições ISCSP.
- Capote, M. (2023). Descentralização e direitos dos cidadãos. In A. Pereira, L. Almeida, & M. Ramos (Coord). *Municípios e Saúde – Entre as lições da Covid-19 e os desafios da descentralização* (pp. 145–161). Editora Almedina
- Decreto-Lei n.º 23/2019, de 30 de janeiro. Concretiza o quadro de transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais no domínio da saúde. Diário da República n.º 21/2019, Série I de 2019-01-30, páginas 753 – 769
- Dwicaksono, A., & Fox, A. (2018). Does Decentralization Improve Health System Performance and Outcomes in Low- and Middle-Income Countries? A Systematic Review of Evidence from

- Quantitative Studies. Milbank Quarterly*, 96(2), 323–368. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.12327>.
- Fonseca, I., & Rocha, J. (2023). Autonomia financeira local e as competências (sub)financiadas da saúde nas mãos dos (sub)financiados municípios: para que (não) fique (sub)entendido. In A. Pereira, L. Almeida, & M. Ramos (Coord). *Municípios e Saúde – Entre as lições da Covid-19 e os desafios da descentralização* (pp. 227–244). Editora Almedina
- Juliao, R. e Nunes, A. (2019). Descentralização na saúde. *Revista Portuguesa de Gestão em Saúde*, 27, 8-13.
- Lei n.º 48/90, de 24 de agosto. Aprova a Lei de Bases da Saúde. Diário da República n.º 195/1990, Série I de 1990-08-24
- Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto. Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais. Diário da República n.º 157/2018, Série I de 2018-08-16, páginas 4102 - 4108
- Lei n.º 95/2019, de 4 de setembro. Aprova a Lei de Bases da Saúde e revoga a Lei n.º 48/90, de 24 de agosto, e o Decreto--Lei n.º 185/2002, de 20 de agosto. Diário da República n.º 169/2019, Série I de 2019-09-04.
- Nunes, A. (2024). Vertical Integration in Healthcare and Patient Satisfaction: An Exploratory Analysis of Portuguese Reforms. *Sustainability*, 16, 1078. <https://doi.org/10.3390/su16031078>.
- Nunes, A., & Catarino, J.R. (2024). Methodological Approaches in Public Policies: Relevance of Analysis in the Context of Good Governance. *Academic Journal of Politics and Public Administration*, 1(2), 555559. <https://doi.org/10.19080/ACJPP.2024.01.555559>
- Nunes, A., & Ferreira, D. (2022). A Critical Analysis of Decentralizing the Portuguese Public. Healthcare Provision Services. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 19, 13390. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013390>
- OCDE. (2020). Decentralisation and Regionalisation in Portugal: What Reform Scenarios?, OCDE Multi-level Governance Studies, OCDE Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/fea62108-en>.
- Oliveira, L. (2023). Transferência de competências na área da saúde: como reagir? In A. Pereira, L. Almeida, & M. Ramos (Coord). *Municípios e Saúde – Entre as lições da Covid-19 e os desafios da descentralização* (pp. 279-298). Editora Almedina
- Oliveira, R., Santinha, G., Perelman, J., Sá Marques, T. (2023). *Os impactos da descentralização da saúde na equidade, eficiência e efetividade: uma revisão sistemática*. XIV congresso da geografia portuguesa – Territórios em transição e sustentabilidade: crises e respostas. Lisboa, 14 a 17 de novembro de 2023. <https://cgeop.pt/>
- Rodrigues, M., & Pedreiro, T. (2023). Os desafios da descentralização de competências na saúde para os municípios. In A. Pereira, L. Almeida, & M. Ramos (Coord). *Municípios e Saúde – Entre as lições da Covid-19 e os desafios da descentralização* (pp. 181-196). Editora Almedina

- Saltman, R., Bankauskaite, V., & Vrangbæk, K. (2007). *Decentralization in health care: strategies and outcomes* (European Observatory on Health Systems and Policies Series, Ed). McGraw Hill.
- Santos, M., & Anjos, J. (2023). Desafios ao financiamento da descentralização dos serviços de saúde. In A. Pereira, L. Almeida, & M. Ramos (Coord). *Municípios e Saúde – Entre as lições da Covid-19 e os desafios da descentralização* (pp. 197-226). Editora Almedina
- Teles, F. (2021). *Descentralização e Poder Local em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Tribunal de Contas (2023). O processo de transferência de competências para os Municípios – Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto. Relatório n.º 4/2023 – OAC 2.ª SECÇÃO. <https://www.tcontas.pt/pt-pt/ProdutosTC/Relatorios/relatorios-oac/Documents/2023/rel-oac004-2023-2s.pdf>
- Tribunal de Contas (2024). Auditoria à dimensão financeira do processo de descentralização de competências (2022) . Relatório n.º 1/2024 – Processo n.º 10/2023 AUDIT – 2ª Secção. <https://www.tcontas.pt/pt-pt/ProdutosTC/Relatorios/RelatoriosAuditoria/Documents/2024/rel001-2024-2s.pdf>

Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde

Título: As Leis de Bases da Saúde: Análise da influência dos modelos de gestão pública em termos de acesso, qualidade, eficiência e sustentabilidade

Autor(es): Dora Montenegro Ramos – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) & Alexandre Morais Nunes – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Lei de Bases da Saúde, Acesso, Eficiência, Sustentabilidade, Modelos de Gestão Pública.

Resumo

Introdução:

O setor da saúde, sendo fundamentalmente prestado em Portugal por um Serviço Nacional de Saúde universal (para todos), geral (em todas as necessidades) e tendencialmente gratuito (dado que ainda existem taxas moderadoras), assume um carácter público, no qual o Estado domina em termos de financiamento e de prestação. Acresce o facto do modelo nos seus 45 anos de história, uma clara evolução e adaptação às necessidades e ao perfil de acesso aos cuidados, sem descurar os princípios da eficiência, sustentabilidade e qualidade (Nunes, 2024) nem os princípios da boa governação (Nunes & Catarino, 2024).

Desde a primeira publicação da Lei de Bases da Saúde, o sistema mudou e foi-se adaptando às transformações ocorridas na administração pública, mantendo traços de diferentes modelos de gestão, desde a New Public Management, a Governance e o New Public Service, que culminaram na atual redação datada de 2019. Contudo, interessa analisar as duas bases e verificar o que foi alterado e o que foi introduzido ao encontro de cada um dos referidos modelos. Assim, o presente trabalho promove uma comparação entre a Lei de Bases da Saúde n.º 48/90 de 24 de agosto e a Lei de Bases da Saúde n.º 95/2019 de 4 de setembro, à luz dos modelos de gestão pública com maior influência no setor da saúde, focando os princípios que pautam o SNS. Neste enquadramento, é ainda destacada a forma como é abordada a contratualização externa no SNS que com a complementaridade assume o seu funcionamento enquanto sistema (Helmut, 2009).

Enquadramento teórico:

Em termos de enquadramento são abordados os modelos de desenvolvimento dos sistemas nacionais de saúde, com a caracterização do modelo de Bismarck, do modelo de Beveridge e a influencia destes na construção do modelo português. Neste seguimento, é caracterizado o sistema de saúde português desde a sua conceção à sua evolução até como hoje o conhecemos.

Considerou-se enquadrar o modelo do sistema de saúde português (SNS) na perspetiva da New Public Management (NPM), que poderá ter influenciado de forma significativa a primeira Lei de Bases da Saúde datada de 1990. Este modelo caracteriza-se fundamentalmente por uma transição do modelo burocrático para princípios que tiveram por base características então usadas no setor privado, onde se destaca a maior flexibilização dos instrumentos de gestão, a criação de agências, a contratualização

interna e externa, os princípios de qualidade e a maior transparência, tendo por base autores como Hood (1990), Bovens (1998), Laurence e Lynn (2006) e Osborne e Glaber (1993). Também se considerou o modelo da Governance nomeadamente com os princípios da participação, transparência, responsabilização e ainda a questão do funcionamento em rede sob a perspectiva de autores como Bevir (2012), Pierre (2000), Giddens (1998) e Ostrom (1990). Também a New Public Service será considerada tendo em conta que destaca a importância do serviço público orientado ao cidadão e a colaboração intersectorial, destacando-se os trabalhos de Denhardt e Denhardt (2014) e Barzelay (2001).

Objetivo:

Tendo por base as várias características dos modelos de gestão pública e olhando numa perspectiva de acesso, equidade, eficiência e sustentabilidade, o presente trabalho tem por objetivo identificar a influência dos modelos de gestão pública na atual lei de bases da saúde, tendo por base uma análise crítica e comparativa com a redação anterior. Considerou-se ainda pertinente caracterizar e contextualizar as Leis de Bases da Saúde e efetuar uma breve análise das medidas preconizadas pela atual lei nos seus primeiros quatro anos de vigência.

Métodos:

Como o estudo caracteriza-se por uma análise comparativa entre a Lei de Bases da Saúde nº 48/90 de 24 de agosto e a Lei de Bases da Saúde nº 95/2019 de 4 de setembro, com intuito de perceber quais as alterações e quais os caminhos apontados para o SNS atingir os seus objetivos fundamentais, tendo por base a influência dos modelos de gestão pública numa lógica de acesso, equidade, eficiência e sustentabilidade, recorreu-se à técnica da análise de conteúdo identificando e comparando artigo a artigo as duas redações, com foco nas alterações influenciadas pelos modelos de gestão pública.

Resultados:

Os resultados obtidos demonstram que a preocupação com estes temas se mantém com elevada relevância, enquadrados na visão atual do sistema e da sociedade, onde se denota a clara influência da evolução dos modelos de gestão pública.

Ao comparar as duas leis de bases é clara a influência da New Public Management nos dois diplomas, nomeadamente no que se refere aos princípios de acesso, satisfação dos cidadãos, eficiência, sustentabilidade e externalização dos serviços. Contudo, a nova redação surge com um maior foco na transparência e na participação do cidadão que assenta nos modelos de New Public Service, assim como, no modelo da Governance ao funcionar num sistema dinâmico em rede, ainda que limite o acesso aos contratos com o setor privado, social e profissionais independentes ao referir que “quando o SNS não tiver, comprovadamente, capacidade para a prestação de cuidados em tempo útil, podem ser celebrados contratos” condicionando ainda estes a uma avaliação da sua necessidade, faltando clareza quanto ao que é ou não essencial externalizar e qual o limite das capacidades do SNS.

Conclusão:

Como conclusão considera-se que o acesso universal e equitativo mantém a relevância e enfoque em ambos os diplomas, continuando a ser objetivo primordial do SNS. Quanto à eficiência verifica-se

alteração das fontes de financiamento, que na atual lei apenas consubstancia o orçamento do Estado como única fonte de financiamento. No que diz respeito à sustentabilidade é uma maior preocupação e nota-se que praticamente todas as bases se referem a este tema, demonstrando uma elevada preocupação com o futuro do SNS.

Como principais desafios futuros dentro desta temática, considera-se pertinente identificar possíveis caminhos para assegurar a sustentabilidade do SNS, com sugestão de políticas a seguir e como devem ser operacionalizadas.

Referências bibliográficas

Barros, P., Pereira, J. & Simões, J. (2007). A Sustentabilidade Financeira do Serviço Nacional de Saúde. Lisboa: Ministério da Saúde.

Barros, Machado & Simões (2011). Portugal. *Health System Review*. World Health Organization

Barros, P. (2019). Economia da Saúde (4a Edição). Coimbra: Almedina.

Barzelay, M. (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. University of California Press.

Bevir, M. (2012). *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford University Press. ISBN: 9780199606412

Bilhim, J. & Correia, P. (2016). Diferenças nas perceções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado. *Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 86.

<https://doi.org/10.21747/0872-3419/Soc31a4>

Bovens, M. (1998). *The Quest for Responsibility Accountability and Citizenship in Complex Organisations*. Cambridge University Press. ISBN: 9780521628983

Campos A., & Simões, J. (2011). *O percurso da saúde: Portugal na Europa*. Coimbra: Almedina.

Decreto-Lei n.º 97/98, de 18 de abril do Ministério da Saúde (1998). *Diário da República: I série - A*, n.º 91. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/174849/details/normal?q=Decreto-Lei+N%C3%BAmero+97%2F98>.

Decreto-Lei n.º 138/2013, de 9 de outubro do Ministério da Saúde (2013). *Diário da República: I série*, n.º 195. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/500052/details/normal?q=Decreto-lei+N%C3%BAmero+138%2F2013+e+139%2F2013>.

Decreto-Lei n.º 139/2013, de 9 de outubro do Ministério da Saúde (2013). *Diário da República: I série*, n.º 195. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/500052/details/normal?q=Decreto-lei+N%C3%BAmero+139%2F2013>.

Decreto-Lei n.º 23/2020, de 22 de maio da Presidência do Conselho de Ministros (2020). *Diário da República: I série*, n.º 100. <https://dre.pt/home/-/dre/134305980/details/maximized>

Denhardt e Denhardt (2014) *The New Public Service: Serving, Not Steering*. 4th Edition. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315709765>

- Escoval, A. (2003). *Evolução da Administração Pública da Saúde: O Papel da Contratualização*. Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).
- Fernandes, A. (2015). *A Combinação Público-Privado em Saúde: Impacto no desempenho do sistema e nos resultados em saúde no contexto português*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa– Lisboa.
- Giddens, A. (1998). *Third Way: Renewal Of Social Democracy*. John Wiley and Sons Ltd. ISBN: 9780745622675
- Harfouche, A. (2016). *Políticas de Saúde: fundamentação, prioridades, opções e resultados*. Lisboa, Portugal: Edições ISCSP
- Helmut, A. (2009). What Kind of Nonprofit Sector, What Kind of Society? Comparative Policy Reflections. *American Behavioral Scientist*, 52 (7), 1082-1094. <https://doi.org/10.1177/0002764208327676>.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
- Hood, C. (1995). The new public management in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 93–109
- Laurence, E., & Lynn Jr. (2006). *Public Management: Old and New*. Routledge
- Lei n.º 48/90, de 24 de agosto da Assembleia da República (1990). *Diário da República: I série, n.º 195*. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/574127/details/normal?q=Lei+N%C3%BAmero+48%2F90+de+24+de+agosto>.
- Lei n.º 95/2019, de 04 de setembro da Assembleia da República (2019). *Diário da República: I série, n.º 169*. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/124417108/details/normal?q=Lei+N%C3%BAmero+95%2F2019%2C%20>
- Nunes, A., & Ferreira, D. (2018). Eficiência na assistência hospitalar em Portugal: um estudo comparativo. *Jornal Brasileiro de Economia Da Saúde*, 10(3), 278–284. <https://doi.org/10.21115/jbes.v10.n3.p278-84>
- Nunes, A. M. (2020). *Administração e Políticas de Saúde em Portugal*. (1a Edição). Edições ISCSP.
- Nunes, A. & Harfouche, A. (2015). A reforma da Administração Pública Aplicada ao Setor da Saúde: A Experiência Portuguesa. *Revista de Gestão Em Sistemas de Saúde*, 2316–3712. <https://doi.org/10.5585/rgss.v4i2.145>
- Nunes, A. (2024). Vertical Integration in Healthcare and Patient Satisfaction– An Exploratory Analysis of Portuguese Reforms. *Sustainability*, 16(3), 1078. <https://doi.org/10.3390/su16031078>
- Nunes, A., & Catarino, J.R. (2024). Methodological Approaches in Public Policies: Relevance of Analysis in the Context of Good Governance. *Academic Journal of Politics and Public Administration*, 1(2), 555559.

<https://doi.org/10.19080/ACJPP.2024.01.555559>

Osborne, D., & Gabler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley. <https://doi.org/10.1002/pam.4050130113>

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* es una obra influyente en el campo. *Cambridge University Press*. ISBN: 9780511807763

Pierre, J. (200). *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*. *Oxford University Press*. ISBN:9780198297727

Piola, S. e Vianna, S. (1995). *Economia da Saúde: conceitos e contribuição para a gestão da saúde* (IPEA, Ed.). Brasília: IPEA.

WHO (2011). *Bismarck vs Beveridge: is there increasing convergence between health financing systems?* 1st anual meeting of SOB network on health expenditure. Paris: OECD.

Simões, J., Augusto, G., Fronteira, I., & Hernandez-Quevedo, C. (2017). Health Systems in Transition. *Portugal Health System Review*, 19(2), 1-184. <http://www.scopus.com/inward/record.url?scp=85030223342&partnerID=8YFLogxK>.

Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde

Título: Governação da Política de Saúde no Estado de Minas Gerais, Brasil: Mudanças no cenário estadual no período de 2015 a 2024¹

Autor(es): Carolina Portugal Gonçalves da Motta – Fundação João Pinheiro & Matheus Gonçalves Peixoto – Fundação João Pinheiro

Palavras-chave: governação, políticas públicas brasileiras, saúde, Minas Gerais.

Resumo

Segundo o decreto 9203 do governo federal brasileiro, governação pública é o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017). No contexto público, a eficiência e a efetividade dos gastos públicos são pontos muito visados pelos governos. Fora isso, os custos – como os de saúde – tem se ampliados ao longo dos anos, tanto pelas mudanças no perfil demográfico (já que populações mais envelhecidas costumam ter mais demanda de recursos), como também por fatores adversos, ocorreu no período da COVID-19. Por outro lado, o recurso disponível para custeio das políticas públicas brasileiras não tem acompanhado este aumento.

Além disso, houve mudanças de governo ao longo do tempo o que tem acarretado mudanças sobretudo nos mecanismos de governação das políticas públicas, orçamento destinado as políticas públicas e forma de execução das mesmas. Todo este cenário torna ainda mais importante o monitoramento das ações de saúde, para que os recursos sejam gastos mais eficientemente.

Em relação a estrutura estado, o Brasil tem o federalismo como forma de Estado adotada na Constituição (BRASIL, 1988), portanto, suas unidades federativas possuem autonomia legislativa e administrativa, dentro do âmbito de suas competências (BRASIL, 1988, arts. 21-32), isto é, possuem papéis na formulação, ou pelo menos na revisão de leis que norteiam o funcionamento da federação (Stepan, 1999). Entretanto, no âmbito das políticas públicas, sua execução pode ser descentralizada da mesma forma que os governos subnacionais podem estar sob regulamentações que limitam sua autonomia sobre como se gastar recursos ou de como implementar estas políticas (Arretche, Vazquez & Gomes, 2012).

Tratando-se especificamente da saúde, busca-se encontrar um modelo de gestão que seja capaz de coordenar a ação dos entes federados, para garantir a descentralização das políticas públicas, mas a partir de redes organizadas regionalmente (Paiva, Gonzalez & Benevides, 2020).

O processo de construção do Sistema Único de Saúde (SUS) vem sendo marcado pela elaboração e implementação de instrumentos legais e normativos, cujo propósito central é um equilíbrio das formas de financiamento e gestão dos sistemas estaduais e municipais de saúde, tendo como fundamentos uma proposta de ampliação da autonomia política dos municípios, enquanto base da estrutura político-administrativa do Estado (Teixeira et al, 1998).

¹ Este trabalho faz parte do projeto FJP/FAPEMIG - "APQ-04510-17 - A capacidade administrativa e institucional do Estado de Minas Gerais e a implementação descentralizada de políticas públicas". Agradecemos a FAPEMIG pelo financiamento da pesquisa.

O processo constituinte de 1988 decidiu que no âmbito das políticas públicas as competências seriam comuns aos entes federativos. Dessa forma, qualquer um deles está constitucionalmente autorizado para implementá-la, mas vale destacar que existe uma análise distinta entre execução de políticas (policy-making) e autonomia decisória (policy decision-making) (Arretche, Vazquez & Gomes, 2012). Por isso, pode-se inferir que apesar de serem competentes para elaboração, nem todos os governos subnacionais possuem recursos necessários, sejam eles financeiros, técnicos, humanos, entre outros que viabilizem sua implementação.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é verificar como evoluiu a estrutura de governação do governo do estado de Minas Gerais no período de 2015 a 2024. A importância de se estudar este período é que em 2015 o governo federal era presidido por um partido político de esquerda (Partido dos Trabalhadores) que valorizava e incentivava a implantação de mecanismos de governação. Após 2015 – e até 2023 – entraram partidos que desincentivavam ou inibiam esses mecanismos. E, do mesmo modo, no governo do estado de Minas Gerais, desde 2019 o partido político que se encontra a frente do governo tem sido de direita (e alinhado ao governo federal) o que pode ter impactado negativamente no uso e eficiência de mecanismos de fiscalização e controle social.

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa constituiu-se em pesquisa qualitativa, com uso de pesquisa documental, a partir da qual se analisou normativos e legislações brasileiras e do estado de MG. Ainda, realizou-se entrevistas com gestores estaduais e atores de municípios do Estado de MG que participam de Conselhos Municipais de Saúde sobre a evolução desses.

A partir dos dados, verificou-se que houve uma tendência a desestruturação de mecanismos de controle social para as políticas de saúde de forma variada para os municípios mineiros – o que dependeu, em parte, dos alinhamentos dos governos municipais com o governo federal e o estadual. Porém, como a política de saúde é uma política mais consolidada e a qual tem Conselho Municipal como uma instituição obrigatória esses não foram totalmente desarticulados.

Referências bibliográficas

- Arretche, M., Gomes, S., & Vázquez, D. (2012). As relações verticais na federação: explorando o problema da descentralização e da autonomia. In M. Arretche (Org.), *Democracia, federalismo e centralização no Brasil* (pp. 145-171). Ed. Fiocruz.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Senado Federal: Centro Gráfico.
- Brasil. (2017, 23 de novembro). Decreto n. 9.203 de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União. (2018). *Guia de governança e gestão em saúde: aplicável a secretarias e conselhos de saúde*. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Saúde.
- Jaccoud, L., Paiva, A. B., Gonzalez, R., & Benevides, R. (2020). Instrumentos financeiros de coordenação no SUS. In L. Jaccoud (Org.), *Coordenação e relações intergovernamentais nas políticas sociais brasileiras*. IPEA.

- Stepan, A. (1999). Para uma nova análise comparativa do federalismo e da democracia: federações que restringem ou ampliam o poder do Demos. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, 42(2). <https://doi.org/10.1590/S0011-52581999000200001>. Acesso em 22 de set. 2022.
- Teixeira, C. F. (2006). Formulação e implementação de políticas pública saudáveis: desafios para o planejamento e gestão das ações de promoção de saúde nas cidades. In C. F. Teixeira & J. P. Solla (Orgs.), *Modelo de atenção à saúde: promoção, vigilância e saúde da família* (pp. 109-127). Edufba.

Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde

Título: Dignidade nos serviços de saúde: Proposição de um Modelo a Partir de Revisão Sistemática

Autor(es): Isabel Cristina Panziera Marques – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); Maria Luísa Mendes Teixeira – Universidade Presbiteriana Mackenzie; Fernanda Nogueira – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Cuidados Dignos; Dignidade; Saúde.

Resumo

INTRODUÇÃO

Apesar da ampla literatura dedicada à temática dignidade, torna cada vez mais necessária a investigação que esclareça o que promove e o que viola a dignidade dos usuários dos sistemas de saúde, tendo em vista as evidências cotidianas de situações violadoras da dignidade dos pacientes. A relação entre esses temas e entre perspectivas teóricas e empíricas sobre dignidade não é direta e pode ser vista como um processo dialético, uma conversa na qual a teoria informa e gera trabalho empírico e o trabalho empírico informa e desafia a teoria (Terron, 2021).

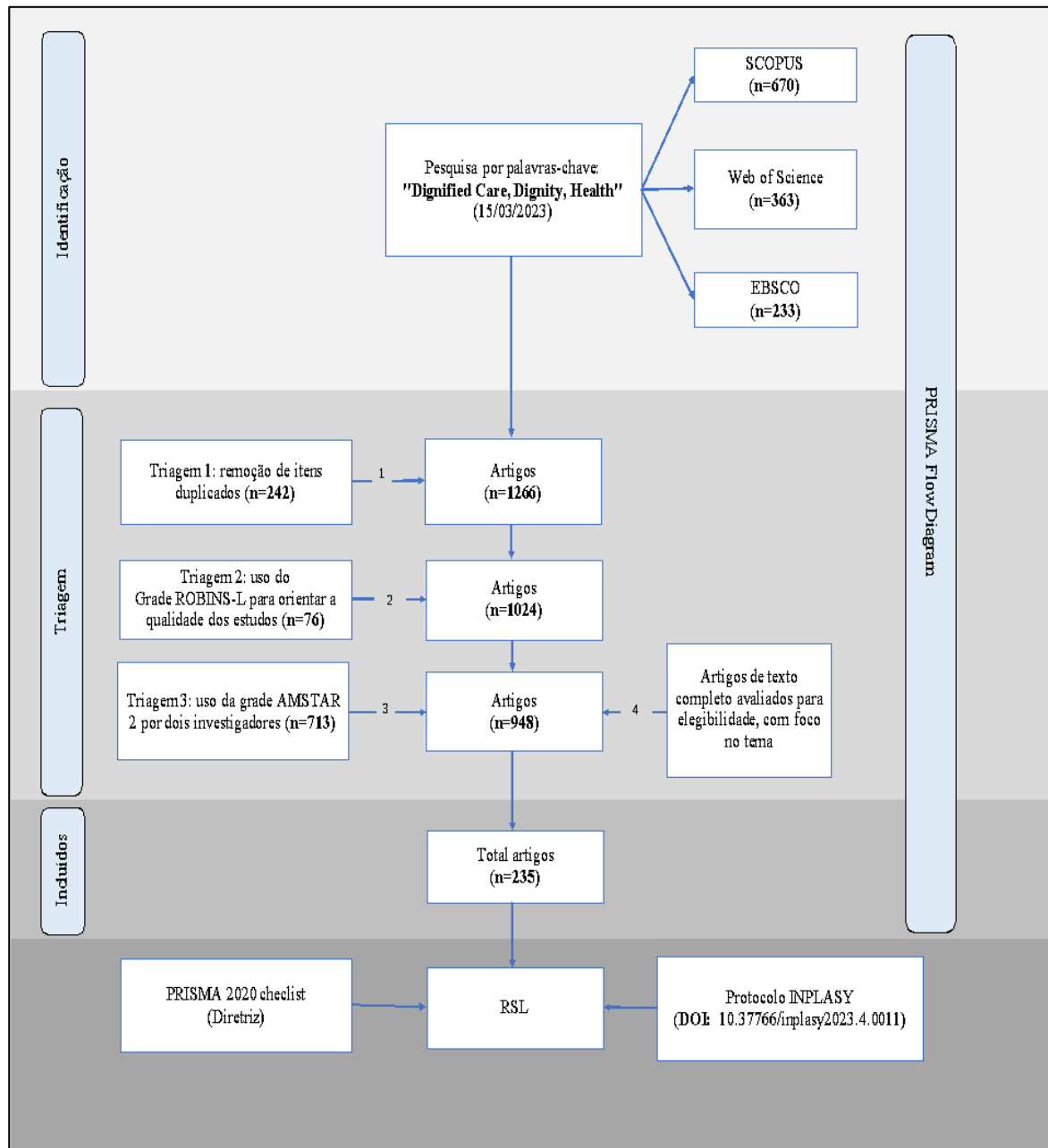
Neste contexto, este estudo visa realizar uma revisão sistemática da literatura (RSL) e uma análise bibliométrica com vista a identificar os diferentes *stakeholders* contemplados na literatura e envolvidos nos cuidados de saúde, fatores que afetam a dignidade na saúde e oferecer um panorama temático geral com a identificação dos assuntos mais abordados nos estudos de forma a ampliar o conhecimento sobre a dignidade na saúde e identificar lacunas para sugestões de estudos futuros.

METODOLOGIA

O estudo apresenta uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Nesse sentido, seguindo o *checklist* PRISMA 2020, é feito o mapeamento e resumo dos resultados de estudos baseados em pesquisas das bases de dados Web of Science (WoS), SCOPUS e EBSCO. É desenvolvido o protocolo RSL com registro no INPLASY.

A Figura 1 apresenta a forma de busca, seleção, critérios de inclusão/exclusão dos artigos, seguindo o *PRISMA Flow Diagram*, para posterior condução da RSL. Como resultado, foram selecionados 235 estudos, no período de 50 anos (1973–2023).

Figura 1
Identificação dos estudos através de bases de dados e registros



Nota. Elaborado pelos autores.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise Bibliométrica

Foram efetuadas as seguintes análises: (i) artigos por autor e país e análise de co-autoria; (ii) análise de co-autoria entre autores; (iii) co-autoria entre países; (iv) análise de citação; (v) análise de co-citação e; (vi) análise de acoplamento bibliográfico.

Nível de análise e local de desenvolvimento dos estudos

A Tabela 2 e 3 expressam, respetivamente, os alvos da pesquisa e onde os estudos foram desenvolvidos.

Tabela 2

Nível de análise

Quantidade		Quantidade	Relativo (%)	Absoluto (%)
Nível de análise	Individual (paciente)	80	34,04	100
	Institucional	73	31,06	
	Misto (individual/institucional ou individual/família ou institucional/família)	73	31,06	
	Família	9	3,83	

Tabela 3

Local de desenvolvimento dos estudos

Quantidade		Quantidade	Relativo (%)	Absoluto (%)	
Local	Hospital Geral (Setores)	Não especificados	141	60,00	100
		Maternidade	17	7,23	
		Unidade de Terapia Intensiva	16	6,81	
		Internação Clínica	9	3,83	
		Urgência/ Emergência	5	2,13	
	Lares de idosos	28	11,91		
	Hospital psiquiátrico	10	4,26		
	Diversos (<i>home care</i> , cárcere, comunidade)	9	3,83		

Alcance dos objetivos

Objetivo: identificar os diferentes stakeholders contemplados na literatura e envolvidos nos cuidados de saúde

A Tabela 4 apresenta os *stakeholders*, classificados em dois grupos: pacientes e profissionais de saúde.

Tabela 4

Identificação dos principais stakeholders envolvidos nos estudos

Quantidade		Quantidade	Relativo (%)	Absoluto (%)	
<i>Stakeholders</i>	Pacientes	Não especificados	85	36,17	100
		Adultos idosos	43	18,30	
		Parturientes	17	7,23	
		Paciente psiquiátrico	10	4,26	
		Pacientes oncológicos	8	3,40	
	Profissionais da Saúde	Não especificados	37	15,75	
		Enfermagem	35	14,89	

Proposição 1. Diferentes *stakeholders* (pacientes e profissionais da saúde) sofrem influência dos fatores que afetam a dignidade na saúde.

Objetivo: fatores que afetam a dignidade na saúde

A Tabela 5 traz a síntese das principais variáveis que influenciam na dignidade na saúde.

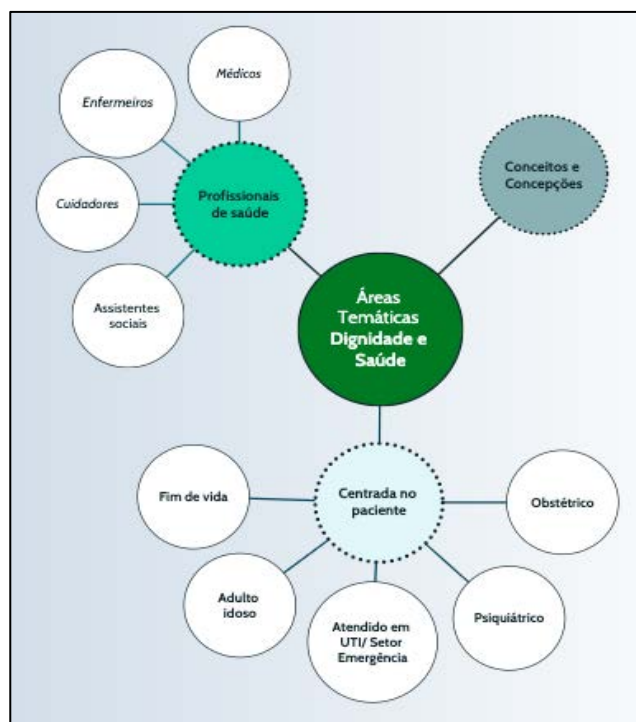
Tabela 5*Identificação dos fatores que afetam a dignidade na saúde*

	Quantidade	Quantidade	Relativo (%)	Absoluto (%)
Fatores que afetam a dignidade na saúde	Respeito e cuidado centrado na pessoa	124	13,81	100
	Comunicação	113	12,58	
	Envolvimento familiar	93	10,36	
	Tomadas decisão partilhadas	86	9,58	
	Estrutura de serviços	81	9,02	
	Atitudes pessoal (paciente)	75	8,35	
	Privacidade	74	8,24	
	Ambiente físico	64	7,13	
	Manutenção da identidade	56	6,24	
	Autonomia	50	5,57	
	Escassez de pessoal	43	4,79	
	Cultura organizacional	39	4,34	

Proposição 2. Os fatores que afetam a dignidade na saúde têm relação com o local do atendimento e atingem diretamente as pessoas incapazes de fazer valer suas próprias reivindicações de dignidade e, indiretamente, os profissionais de saúde.

Objetivo: análise do panorama temático

Os temas foram estratificados em três categorias: “dignidade centrada no paciente”, com cinco subtemas: cuidados dignos no fim de vida; foco no adulto idoso; pacientes internados em Unidades de Terapia Intensiva e/ou Setor de Emergência; pacientes psiquiátricos e obstétricos. A segunda e terceira categorias são, respectivamente, “dignidade e os profissionais de saúde” e “conceitos, concepções de dignidade em saúde” (Figura 1).

Figura 1*Grupos e subgrupos temáticos identificados no estudo*

Nota. Elaborado pelos autores.

Grupo 1. Dignidade centrada no paciente

Cuidados dignos no fim de vida

O respeito dado ao conceito de dignidade em saúde está a modificar significativamente a relação clínica e o quadro de cuidados que envolve o doente em fim de vida (García-Rueda et al., 2016).

Foco no adulto idoso

A dignidade nas pessoas idosas é multidimensional e inclui vários fatores tais como privacidade, independência, inclusão, autonomia. Existem várias causas determinantes, tais como fragilidade, dependência, que tendem a comprometer a dignidade das pessoas idosas e, conseqüentemente, os seus direitos fundamentais (Banerjee et al., 2021).

Pacientes internados em Unidade de Terapia Intensiva e/ou Setor de Emergência

A necessidade de respeito e dignidade é suscetível à perda de dignidade em função da alta dependência. A inteligência emocional, empatia, valores profissionais e formação em cuidados dignos são preditores de cuidados dignos (Liang et al., 2022).

Pacientes psiquiátricos

Dois elementos centrais dos direitos dos pacientes são os direitos a serem tratados de forma digna e a dar *feedback* sobre os serviços (Plunkett & Kelly, 2021).

Pacientes obstétricos

O apreço pelos cuidados de maternidade inclui o respeito pela autonomia, dignidade, sentimentos, privacidade e consideração pelas preferências pessoais, incluindo a opção de companheirismo durante os cuidados de maternidade (Mdoe et al., 2021).

Proposição 3. Dignidade centrada no paciente possui diferentes abordagens de acordo com o estágio de vida ou o tipo de doença.

Grupo 2. Dignidade e os profissionais de saúde

A O mais importante para a dignidade dos prestadores de cuidados é o de assegurar bons cuidados aos seus pacientes e preservar a própria dignidade dos mesmos (De Voogd et al., 2021).

Proposição 4. Os profissionais de saúde percebem que cuidados dignos ao paciente diz respeito a ética, valores pessoais e de grupo e tem uma forte ligação com as estruturas dos serviços.

Grupo 3. Conceitos, concepções de dignidade em saúde

A Tabela 7 apresenta um esboço sintetizado das diferentes concepções de dignidade em saúde.

Tabela 7

Concepções de dignidade em Saúde

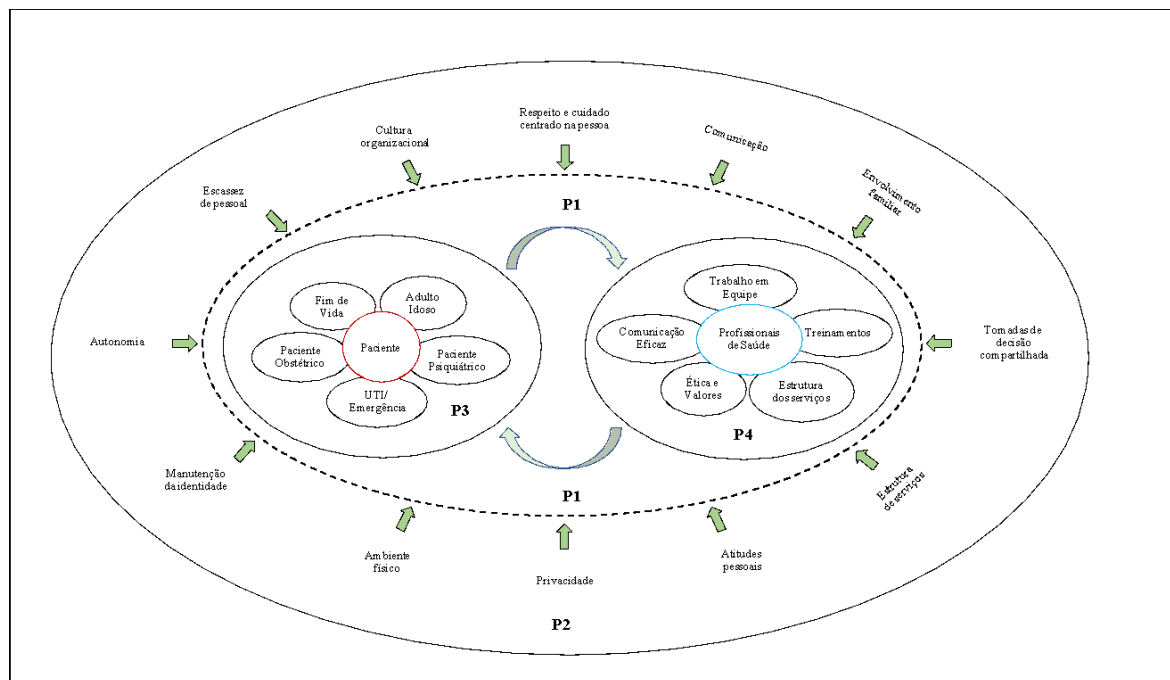
Autor (ano)	Como é compreendida a dignidade em saúde
Chochinov et al. (2002)	Guia como um mapa terapêutico em como abordar as questões da dignidade em pessoas em final de vida. Quatro temas emergentes: ambiente respeitoso, privacidade, autoridade do paciente e atenção às necessidades individuais.
Enes (2003)	Quatro temas descritos: ser humano em termos de ter direitos e ser digno de respeito, ter controle, relacionamentos e pertencimento e manter o eu individual.
Jacelon et al. (2003)	Quatro temas: filosófico (o valor que se tem por ser simplesmente um ser humano), atribuição (atributo do eu, semelhante ao autoconceito ou autovalorização), comportamental (refletindo tanto o comportamento individual como o dos outros) e de desenvolvimento (deve ser constantemente priorizado e praticado).
Wilson et al. (2006)	Ações voltadas para a promoção do bem-estar espiritual, psicossocial e físico.
Pleschberger (2007)	Dignidade interpessoal e dignidade relacional (formulada por meio de relações sociais e encontros pessoais, ambos limitados ao ambiente).
Thompson e Chochinov (2008)	Terapia da dignidade, baseado no modelo de dignidade no doente terminal (Chochinov et al., 2002) fornece uma abordagem estruturada para promover e abordar questões de dignidade no final da vida.
Jacobson (2009)	Identidade, autorrespeito, autoestima, individualidade, autoconceito, inteligência, caráter, autodeterminação, confiança, um senso de si mesmo como valioso, digno ou bom.
Modelo de base empírica (Baille, 2009)	Fatores que ameaçam ou promovem a dignidade: comportamento da equipe (autoritarismo e violação da privacidade; interações terapêuticas e promoção da privacidade); fatores dos doentes (deterioração da saúde e envelhecimento; capacidade de controlo, atitude e relações interpessoais) e ambiente hospitalar.
Modelo de base empírica (Lin e Tsai, 2011)	Reflete como os profissionais mantêm a dignidade do doente nos cuidados (respeito, apoio emocional, igualdade, manutenção da imagem corporal e da proteção da privacidade).
Modelo de base empírica (Van Gennip et al., 2013)	A dignidade é pessoal e subjetivamente experimentada. As condições relacionadas com a doença: fatores físicos, capacidade cognitiva e funcional e aspeto, influenciam a relação com “eu individual” e com o “eu relacional”.
Choo et al. (2020)	Modelo dinâmico de reciprocidade de dignidade. Ilustra a natureza dinâmica do sentido de dignidade do paciente (dimensão individual) e a sua ligação interligada com a prestação de cuidados familiares (dimensão familiar) e as qualidades exibidas pelos profissionais de saúde e o sistema de cuidados de saúde (dimensão institucional).

Proposta de modelo de dignidade em saúde

A Figura 8 apresenta o modelo de dignidade em saúde resultante da análise qualitativa dos conteúdos dos estudos explorados na RSL.

Figura 8

Proposta do modelo de dignidade em saúde



Nota. Elaborado pelos autores.

CONCLUSÃO

A dignidade não pode ser compartimentalizada como apenas um componente da ética da equipe multidisciplinar, mas, ao contrário, está inextricavelmente conectada com toda a prática de atendimento ao paciente.

REFERÊNCIAS

- Banerjee, D., Rabheru, K., de Mendonca Lima, C. A., & Ivbijaro, G. (2021). Role of dignity in mental healthcare: Impact on ageism and human rights of older persons. *American Journal of Geriatric Psychiatry*, 29(10), 1000-1008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jagp.2021.05.011>.
- De Voogd, X., Willems, D. L., Torensma, M., Onwuteaka-Philipsen, B. D., & Suurmond, J. L. (2021). Dignity of informal caregivers of migrant patients in the last phase of life: A qualitative study. *BMC Palliative Care*, 20(1) <http://dx.doi.org/10.1186/s12904-021-00721-6>.
- García-Rueda, N., Errasti-Ibarrondo, B., & Arantzamendi Solabarrieta, M. (2016). The nurse-patient relationship in advanced and terminal illness: A literature review and conceptual analysis. *Medicina Paliativa*, 23(3), 141-152. <http://dx.doi.org/10.1016/j.medipa.2014.01.003>.
- Liang, A., Gao, C., Xu, W., Shen, Y., Liu, C., Lu, Z., & Yang, Y. (2022). Individual factors in dignified care: A cross-sectional study of critical care nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 3286-3294 <http://dx.doi.org/10.1111/jonm.13765>.
- Mdoe, P., Mills, T. A., Chasweka, R., Nsemwa, L., Petross, C., Laisser, R., Chimwaza, A., & Lavender, T. (2021). Lay and healthcare providers' experiences to inform future of respectful maternal and newborn care in Tanzania and Malawi: an Appreciative Inquiry. *BMJ Open*, 11(9) <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2020-046248>.
- Plunkett, R., & Kelly, B. D. (2021). Dignity: The elephant in the room in psychiatric inpatient care? A systematic review and thematic synthesis. *International Journal of Law and Psychiatry*, 75 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijlp.2021.101672>.
- Terron, J. M. M. (2021). Vulnerable Dignity, Dignified Vulnerability: Intertwining of Ethical Principles in End-of-Life Care. *Intern. J. Environmental Research and Public Health*, 18(2) <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18020482>.

Sessão 21 – Comportamento Organizacional

Título: *Sustainable HRM: cultivating workplace spirituality and meeting the challenges of employees' proactive behavior*

Autor(es): **Gabriela Pedro Gomes** – Faculdade de Economia, CeBER, Universidade de Coimbra; **Arnaldo Coelho** – Faculdade de Economia, CeBER, Universidade de Coimbra; **Neuza Ribeiro** – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CARME, Politécnico de Leiria

Palavras-chave: Proactive behavior, Sustainable human resource management, Workplace spirituality.

Resumo

Purpose: This study aligns with the growing importance of sustainable practices in organizations, which have transformed traditional human resource management (Kramar, 2022). Sustainable human resource management (sustainable HRM) aligns organizational strategies with sustainable practices, influencing employee behaviors (Macini et al., 2022), and the aim of this study is to examine this complex relationship between employees' perceptions of the implementation of sustainable HRM practices and their behaviors. It particularly examines how employees perceive the implementation of these practices and its impact on their proactive behavior, namely through workplace spirituality. By examining the interplay between sustainable HRM, workplace spirituality, and employees' proactive behavior, this research aims to provide insights into how organizations can effectively promote sustainability initiatives and enhance employee engagement and commitment to environmental management.

Design/methodology/approach: Using a double source data collection approach, this research integrates viewpoints from both supervisors' and subordinates' perspectives, exploring a sample of 210 dyads from three Portuguese multinational companies in the metal sector. Sustainable HRM was measured using twelve items from Yu et al. (2021), based on the studies by Kim et al. (2019) and Dumont et al. (2017). Workplace spirituality was measured through twenty-two items previously developed and validated by Joelle and Coelho (2019), and proactive behavior was measured through seven items proposed and validated by Wu et al. (2018). Sustainable HRM and workplace spirituality were measured by the employees while proactive behavior was rated by supervisors. Structural equation modeling is applied to test the proposed hypotheses.

Findings: The research shows that sustainable HRM does not directly and significantly impact employees' proactive behaviors. This suggests that by incorporating sustainability principles and empowering employees, namely by promoting a positive work environment and encouraging employee participation in organizational sustainability efforts, recognition of sustainable HRM practices in organizations may be associated with positive behaviors and factors such as autonomy and skill attainment playing an important role. However, in companies with clear operating rules, where sustainable HRM practices are more directive, employee autonomy and ownership of roles can be restricted, potentially limiting the impact of these practices on employees' proactive behaviors. On the other hand, it was concluded that sustainable HRM positively influences workplace spirituality by reinforcing shared values, a positive culture and employee engagement, ultimately supporting their

spiritual well-being. Furthermore, workplace spirituality acts as a total mediator between sustainable HRM and proactive behavior, emphasizing the role of purpose, connection and ethical alignment in motivating employees to act in accordance with organizational sustainability goals.

Originality/value: Building upon the premise that sustainability is increasingly vital for organizational success, this study endeavors to bridge existing knowledge gaps concerning the relationship between sustainable HRM practices and employees' proactive behaviors, through workplace spirituality. By delving deeper into these dimensions, the study aims to clarify how sustainable HRM strategies can be harnessed by organizations to strengthen employees' commitment to contributing to sustainability goals by cultivating a workplace conducive to overall employee well-being. These insights hold significance for organizations seeking to harness the potential of sustainable HRM initiatives to drive positive organizational change and foster a culture of sustainability.

References

- Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management, 56*(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Joelle, M. & Coelho, A. M. (2019). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *International Journal of Human Resource Management, 30*(7), 1111–1135. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314312>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M. & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management, 76*, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 60*(1), 146–170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>
- Macini, N., Fernandes Rodrigues Alves, M., Oranges Cezarino, L., Bartocci Liboni, L. & Cristina Ferreira Caldana, A. (2022). Beyond money and reputation: sustainable HRM in Brazilian banks. *Employee Relations, 44*(3), 702–728. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2018-0331>
- Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L. Z., & Ma, J. (2018). The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in China: The moderating role of traditionality. *Journal of Business Ethics, 148*, 801–815. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3006-5>
- Yu, X., Li, H., Ling, M., He, B., Wen, J. & Xia Jing, W. (2021). Measuring Sustainable Human Resource Management under the new economic era. *E3S Web of Conferences, 275*. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127503068>

Sessão 21 – Comportamento Organizacional

Título: Construção e validação de uma escala de práticas de *SLOW WORK*

Autor(es): **Maria João Silvestre** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Sónia P. Gonçalves** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Maria João Velez** – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)

Palavras-chave: *Slow work*, construção de escala, validação

Resumo

O presente estudo terá como objetivo a construção e validação da Escala de Práticas de Slow Work (EPSW). Com base nos seis domínios integrantes do construto foram desenvolvidos 30 itens (5 itens por dimensão) que foram avaliados e validados por peritos. Prevê-se que o instrumento integre um total de 18 itens (três itens por cada dimensão), e que o mesmo seja administrado a um mínimo de 300 participantes.

Os participantes responderão ao instrumento desenvolvido através de questionário online, onde irão constar informações relativas à confidencialidade, e informações detalhadas sobre o objetivo do estudo. Numa primeira parte do questionário será feito o levantamento de questões de natureza sociodemográfica, para posterior caracterização da amostra, seguindo-se a aplicação do questionário desenvolvido.

Ponderam-se os seguintes critérios de inclusão: (1) encontrar-se a trabalhar, há pelo menos, 6 meses na organização; (2) ter pelo menos 18 anos de idade.

Os participantes para este estudo irão ser recrutados, entre Abril e Maio de 2024, por meio de referências de profissionais de recursos humanos, através de convite formal a várias organizações do país, e através de redes sociais. Assim, a amostra será não probabilística, por conveniência. Em termos de dimensão, o objetivo é atingir entre 5 e 10 participantes por item da escala (Hair et al., 2009).

A análise de dados será realizada com recurso aos programas estatísticos SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) (versão 26) e AMOS (Analysis of Moment Structures) (versão 26). As propriedades psicométricas da escala serão exploradas através de: a) análise descritiva dos itens da escala que inclui a média, o desvio padrão, a assimetria e a curtose; b) testagem da estrutura da escala, através de análise fatorial exploratória, e de análise fatorial confirmatória; c) análise de consistência interna.

Apesar de ainda não ser possível apresentar resultados, discussão e conclusão, pretende-se a utilidade e campo de aplicação do instrumento na área das práticas organizacionais.

Referências

Hair, J. F. (2009). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.

Silvestre, M.J., Gonçalves, S.P. & Velez, M.J. (2024). Slow Work: The Mainstream Concept. *Social Sciences* 13(3), 178. <https://doi.org/10.3390/socsci13030178>

Sessão 21 – Comportamento Organizacional

Título: Guardas municipais: entre o Ser e o Dever: Uma investigação sobre a construção de identidade

Autor(es): Mayana Láticia Rell – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) & Ana Paula Grillo Rodrigues – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Palavras-chave: Segurança Pública; Guarda Municipal; identidade, identificação social; identificação com o trabalho.

Resumo

A Segurança Pública (SP) é um desafio central no Brasil, demandando reformas no seu atual sistema (Estrella et al., 2021). As Guardas Municipais (GM) são cruciais nesse contexto, devido à sua proximidade com as comunidades e ao seu papel na proteção social preventiva. Em Florianópolis, Santa Catarina (SC), a GM surgiu em 2004, embora relativamente jovem, desempenha um papel importante, garantindo direitos humanos fundamentais e protegendo vidas, propriedades e o ambiente. A GMF é uma corporação uniformizada, equipada e armada, cujas atividades são calçadas em princípios de cidadania e consciência social (Lei Complementar, 2022). A Guarda Municipal de Florianópolis (GMF) enfrenta desafios na construção de sua identidade perante a população, comumente sendo confundida com agentes de outras instituições de SP. Essa confusão pode ser atribuída a diversos fatores, incluindo a definição da identidade profissional dos seus membros, ou seja, como esses profissionais se reconhecem em seu papel e se apresentam à sociedade ao executar suas atividades (Ashforth & Mael, 1989). Desde 1969, estudos destacam (Brown, 1969, *apud* Ashforth & Mael, 1996) a importância da identificação organizacional como um aspecto relevante do comportamento organizacional. Essa identificação influencia tanto a satisfação individual do trabalhador quanto a eficácia da organização. Quando os colaboradores se identificam com seu trabalho, tendem a ser mais motivados e ter melhor desempenho, refletindo em aumento de produtividade, desempenho e a satisfação do profissional (Sparks & Sheperd, 1992; Machado, 2003; Nascimento et al., 2013), bem como processos seletivos mais precisos, reduzindo a rotatividade e permitindo maior especialização da força de trabalho (Welbourne & Paterson, 2016).

Considerando a relevância do tópico abordado e o papel fundamental das instituições de segurança pública na sociedade brasileira, em particular a GMF, o presente estudo se propôs a compreender como os Guardas Municipais de Florianópolis se identificam enquanto profissionais da segurança pública. Com base na Teoria da Identificação Social (TIS) proposta por Tajfel e Turner (1979), realizou-se um estudo de caso qualitativo com o intuito de compreender os sujeitos por meio das perspectivas dos mesmos em seu ambiente de trabalho (Flick, 2009). Neste estudo, o caso em análise é a identidade dos GMF, e por isso trata-se de um estudo exploratório, uma vez que essa temática é pouco conhecida. Para ampliar o escopo da pesquisa, a análise das percepções individuais relacionadas à identificação organizacional foi combinada com a análise de outros discursos organizacionais (pesquisa documental), uma vez que a construção da identidade não cabe apenas ao indivíduo (Castro et al., 2018). A pesquisa documental envolveu uma consulta ao acervo de regimentos e manuais de serviços da instituição, além de editais de contratação e outros documentos. Essa análise foi crucial para obter elucidações que dificilmente seriam acessadas de outra maneira, e permitiu a aproximação com a linguagem utilizada

dentro da instituição (Yin, 2016). Para este estudo, com o objetivo de obter respostas que refletissem sentimentos e convicções dos GM em relação à sua vida profissional, empregou-se a técnica de coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas com uma amostragem racional não probabilística. Intencionalmente foram selecionados 15 GMF que desempenham diferentes funções operacionais, tais como patrulhamento ostensivo e fiscalização. Dentre os entrevistados havia 10 homens e 5 mulheres, de diferentes idades, com vínculo institucional que variam de 19 a 4 anos. As entrevistas foram semiestruturadas, mas, ao interagir com cada sujeito, explorou-se diferentes níveis de análise e detalhes (Flick, 2009). O roteiro foi elaborado com base em teorias de identificação (Ashforth & Mael, 1989; 1996; Perin et al., 2018), de identidade profissional na segurança pública (Nascimento et al., 2013; 2015), bem como de Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979). Para interpretar os dados, utilizou-se a análise temática (Braun & Clarke, 2006), correlacionando-os com a TIS. À medida que a pesquisa avançou, aprofundou-se a compreensão dos dados, elaborando, assim, uma narrativa consistente e rica em detalhes, onde a identidade profissional dos GM é central na análise. Por meio da análise de entrevistas e, considerando as teorias desenvolvidas, a pesquisa revelou que os GMF se percebem como profissionais de SP municipal, capacitados para desempenhar suas funções com dedicação e dentro dos limites legais. Essa identificação é respaldada pelo compromisso de auxiliar a comunidade, zelar pelos princípios éticos e fortalecer sua identidade enquanto membros da SP de Florianópolis - SC. Além disso, os resultados demonstram que os profissionais estão satisfeitos com a organização na qual trabalham, e muitos deles manifestaram um desejo de permanência nela. Isso pode ser um indicativo de uma identificação positiva com o trabalho e a organização, e pode afetar positivamente o desempenho e satisfação profissional (Tajfel & Turner, 1979; Perin et al., 2018). Os reflexos da identificação com o trabalho são diversos neste contexto, uma vez que o GM pode distinguir-se dos demais profissionais de SP, obtendo reconhecimento social em relação a quem é o GM e quais são suas funções perante a comunidade onde atua. A identidade dos profissionais da GMF é fortalecida pela consciência de sua função na segurança pública. Em síntese, a análise da percepção do trabalho dos profissionais da GMF evidencia uma sólida, ancorada no compromisso com a comunidade, na adesão aos princípios éticos e no reconhecimento dos limites legais. Esses elementos importantes para a compreensão mais abrangente do papel desses profissionais na dinâmica da segurança pública local. Por meio das informações levantadas, observou-se a recorrência de reflexões preocupantes por parte desses em relação à autoimagem negativa, e às percepções desfavoráveis da opinião social. Essas considerações revelam a necessidade de investigar fatores que podem estar contribuindo para essa impressão. Assim, a área de gestão de pessoas dessas instituições poderá desenvolver estratégias para valorizar a imagem e cuidar melhor dos profissionais que estão na linha de frente da SP. Este estudo ressalta a complexidade da identificação com o trabalho e sugere que pesquisas futuras abordem a percepção da população de Florianópolis em relação ao trabalho desempenhado pela GMF, bem como estratégias para diferenciar esses profissionais dos demais atuantes na área de SP. Afinal, é fundamental obter o reconhecimento social sobre a identidade e as funções dos GM perante a comunidade civil.

Referências

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in strategic management*, 13, 19-64.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Castro, D. G., Kubo, E. K. D. M., & Farina, M. C. (2018). A atuação de administradores de empresas em órgãos públicos: a identificação organizacional diante de uma formação voltada a negócios. *Cadernos Ebape. br*, 16, 186-203.
- Estrella, R. D., dos Santos Duarte, F., Nogueira, J. M. M., Moraes, L. E. M., Lago, C., & de Quevedo, D. S. (2021). SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(2), 983-992.
- Flick, U. (2009). Desenho da pesquisa qualitativa. In *Desenho da pesquisa qualitativa* (pp. 164-164).
- Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Penso Editora.
- Fonseca Herrera, J. M., Cruz Torres, C. E., & Chacón Gutiérrez, L. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología (PUCP)*, 37(1), 7-29.
- Lei Complementar N. 01912. (2022). Dispõe sobre o plano de cargos e salários dos guardas municipais de Florianópolis e dá outras providências. Recuperado de <https://www.cmf.sc.gov.br/proposicoes/Projetos-de-Leis-Complementares/2022/1/0/87346>
- Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 51-73.
- Nascimento, T. G., Torres, C. V., & Adaid-Castro, B. G. (2015). Escala de identidade profissional policial militar (EIPPM): Evidências de validade fatorial e preditiva. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(2), 142-166.
- Nascimento, T. G., Torres, C. V., de Sousa, E. C. L., Nascimento, D. A., & Adaid-Castro, B. G. (2013). Identidade no trabalho e a influência de aspectos sociodemográficos: um estudo da diferença entre grupos de policiais militares do Distrito Federal. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 7(2).
- Perin, M. M. S. A., Comin, L. C., & Pauli, J. (2018). Relação entre Manipulação Amoral, Identificação Organizacional e Satisfação com a vida: Um Estudo com Gestores do Setor de Serviços. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 3-25.
- Sparks, P., & Shepherd, R. (1992). Self-identity and the theory of planned behavior: Assessing the role of identification with "green consumerism". *Social psychology quarterly*, 388-399.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.

Welbourne, T. M., & Paterson, T. A. (2017). Advancing a richer view of identity at work: The role-based identity scale. *Personnel Psychology*, 70(2), 315-356.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.

Sessão 21 – Comportamento Organizacional

Título: Gestão do clima organizacional: Relato de Experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica

Autor(es): Juliana Lima Ramos - Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) & Joseanne Carla de Aguiar Santos - Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Palavras-chave: Clima Organizacional, setor público, políticas de gestão de pessoas

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar o relato de caso da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) na gestão do clima organizacional em seus mais de 10 (dez) anos de experiência no tema. A pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional, considerando uma série de fatores que podem dizer respeito à empresa (o modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisões etc.); ao contato dos empregados com a liderança; ou à política de gestão de pessoas (práticas de remuneração e valorização dos funcionários, por exemplo). Partindo desse pressuposto, desde 2010 a Agência Nacional de Energia Elétrica conduz processos de avaliação do clima organizacional em pesquisas bienais usando como instrumento de medição o Índice de Favorabilidade Geral (IFG) do clima organizacional. Foi considerado o conceito de Clima Organizacional foi definido por Resende e Benaiter (1997 como citado em Keller e Aguiar, 2020), como a expressão de um determinado momento da empresa que reflete satisfação, ânimo, interesses, comportamentos e comprometimento dos empregados. Com uma população em média de 1000 colaboradores, entre servidores de carreiras típicas de estado, colaboradores terceirizados e estagiários, o alcance das pesquisas realizadas esteve sempre em média de 60% do público-alvo. Entre os fatores avaliados estão comunicação interna, relacionamento entre unidades organizacionais, equipes de trabalho, liderança, capacitação, carreira, remuneração e benefícios, qualidade de vida, engajamento organizacional, processos e condições de trabalho em um instrumento desenvolvido exclusivamente para a ANEEL com assertivas avaliadas em uma escala de 5 pontos (discordo/concordo), somadas a uma questão aberta para considerações. A partir de 2014, passaram a ser realizados, também, grupos focais exploratórios para subsidiar a análise dos dados quantitativos com a participação de representantes de todos os grupos (servidores, estagiários, terceirizados e lideranças). Os resultados encontrados a cada ciclo demonstraram a evolução da organização no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão estruturadas em planos de melhoria em todos os fatores avaliados. A Agência partiu de um IFG de 55,19 na sua primeira edição, em 2010, para 72,90 na pesquisa realizada em 2023. Em todos os fatores houve melhoria significativa nos resultados ao longo dos anos, com destaque especial para aspectos relacionados a equipe de trabalho e liderança, bem como condições de trabalho e engajamento organizacional. Os resultados apontaram, ainda, um desenvolvimento menos significativo em políticas de remuneração e benefícios e aspectos relacionados ao desenvolvimento de carreira na instituição. As principais melhorias identificadas no contexto da instituição estiveram calcadas em intensas ações de modernização das instalações e estrutura física, tornando o espaço mais atraente, ergonomicamente adaptado e atendendo a requisitos de acessibilidade e sustentabilidade. Adicionalmente, foram investidos vastos recursos em capacitação, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de

lideranças, com programas de capacitação especializados em parceria com renomadas instituições nacionais e estrangeiras. Apesar dos esforços envidados ao longo dos anos, observa-se que aspectos para os quais a Agência possui menor autonomia – por se tratar de uma autarquia especial, com carreiras definidas em legislação – têm se demonstrado como maiores desafios para a melhoria na percepção dos servidores. Mudanças na estrutura salarial e políticas de benefícios estão além das competências do órgão, dependendo de políticas governamentais que abrangem todo o serviço público brasileiro.

Referências bibliográficas

Keller, E., & Aguiar, M. A. F. (2020). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 20(39), 91-113. Londrina, PR: Centro Universitário Filadélfia de Londrina - UniFil Recuperando de: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314>>

Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: Retenção de talento na Administração Pública Portuguesa – Constrangimentos e Desafios

Autor(es): António Edmundo Ribeiro – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) & Maria João Bárrios – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: administração pública, aposentação, envelhecimento, retenção de talento.

Resumo

O fenómeno do duplo envelhecimento da população portuguesa, caracterizado pelo aumento do número de pessoas mais velhas e a redução do número de crianças e jovens, trará consequências para a força e organizações de trabalho. Em consequência deste desequilíbrio entre a base e o topo da pirâmide etária, assistimos a um envelhecimento da força de trabalho e potencial redução da população em idade ativa. Segundo os dados do Gabinete de Estatísticas da União Europeia (Eurostat), em 2023 Portugal apresentava o maior índice de dependência de idosos da União Europeia, existindo 38 pessoas com 65 ou mais anos por 100 pessoas em idade ativa (15-64 anos). A erosão geracional da população em idade ativa é verificada sobretudo pela perda nos grupos etários mais novos. Na última década, num contexto de crescimento da população em idade ativa de 71.3% em 2012 para 76,2% em 2022, ocorreu uma redução nos escalões mais novos (população 15-24 anos: de 10.8% em 2012 para 10.5% em 2022) (população 25-49 anos: de 35.8% em 2012 para 31.7% em 2022).

Esta problemática é sobretudo evidente no seio da Administração Pública, com a impossibilidade já hoje sentida no recrutamento de trabalhadores para algumas funções (médicos, por exemplo). Já em 2007 a Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE) revelava que a idade média dos trabalhadores do setor público era tendencialmente superior à dos outros setores, verificando-se um aumento da idade no recrutamento, um decréscimo de trabalhadores com menos de 35 anos e um número significativo de funcionários com mais de 60 anos. A literatura considera que este fenómeno está relacionado com as políticas de emprego e as variáveis de recrutamento, bem como o peso que o Estado vai assumindo na economia em termos de emprego público (Colley, 2013).

Um dos desafios que se coloca à Administração Pública na próxima década prende-se com as formas de retenção de talento, associadas à emigração qualificada e à atratividade do setor privado. Embora a passagem à aposentação permita um *turnover* e oportunidades de mudança, a substituição dos trabalhadores poderá não permitir a manutenção dos resultados necessários. A reforma em massa pode esgotar a base de conhecimentos e competências de determinado serviço da Administração Pública, com efeitos negativos na produtividade (Rau & Adams, 2012). Assim os serviços da Administração Pública são desafiados pela impossibilidade de substituição dos trabalhadores que chegam à aposentação. Com efeito, as práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel central.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os efeitos que o número de trabalhadores que transitará para a aposentação na próxima década terá nas formas de retenção de talento e de substituição de trabalhadores da Administração Pública, considerando os fluxos de emigração de jovens licenciados e de admissões de novos efetivos.

Através de uma metodologia quantitativa, focada na análise dos dados da DGAEP, INE e CGA relativos à caracterização das administrações públicas em Portugal, propomos uma abordagem prospetiva das aposentações de trabalhadores da Administração Pública, no horizonte até 2034, estudando alguns setores onde estas fragilidades estão mais evidenciadas. Será prospetivada a evolução da estrutura etária, por sexo e setor de atividade, antecipando cenários para a década. Faremos ainda uma abordagem aos impactos da transição digital, aferindo, designadamente, se esta pode ser parte da solução para os desafios da gestão dos recursos humanos na AP, pois existe uma ampla tipologia de serviços públicos que podem beneficiar das novas tecnologias (Makazi, et al., 2022).

A exploração destes cenários, posicionada no quadro das medidas contingentes já existentes, tendências de admissões de efetivos e de fluxos emigratórios, permitirá realizar uma projeção do respetivo grau de dificuldade que se colocará à Administração Pública, em termos de redução e reestruturação de recursos humanos.

Referências

- Colley (2013) Colley, L. (2013), Understanding ageing Public Sector workforces, Demographic challenge or a consequence of public employment policy design?, *Public Management Review* 16(7), 1030–1052. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771697>
- Makasi, T., Nili, A., Desouza, K.C., & Tate, M. (2022). *A Typology of Chatbots in Public Service Delivery*. *IEEE Software*, 39(3), 58–66. doi: 10.1109/MS.2021.3073674.
- OECD (2007). *Ageing and the Public service: Human Resource Challenges*, Paris.
- Rau, B.L. & Adams, G. (2012). Aging, Retirement and Human Resources Management: A Strategic Approach. In Mo Wand (ed), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 117-135). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199746521.013.0054>
- Rocha, J. (2010). *Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública*. Escolar Editora.
- Tavares, A. (2015). *Territorialização da administração pública em Portugal: Uma análise de políticas e práticas*. Celta Editora.
- Tavares, A. (2019). *Administração Pública Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Ziviani, F., Amarante, E., França, R, Isnard, P., & Ferreira, E. (2019). O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação* 24, 61-83. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3468>

Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: Os modelos de Administração Pública e os modelos de prestação de cuidados de saúde

Autor(es): Anabela Domingos Correia – Unidade Local de Saúde São José; Escola Superior Tecnologia Saúde Lisboa

Palavras-chave: Administração Pública, Modelos de Cuidados de Saúde, Novo Serviço Público, Cuidados de Saúde Centrados no Paciente.

Resumo

Introdução

A Administração Pública e a prestação de serviços de saúde são duas áreas que evoluíram na última década, movidas pelas expectativas da sociedade, avanços tecnológicos e novas perspetivas sobre o papel do Estado. Cada um dos modelos de administração pública reflete diferentes abordagens de forma a adaptar-se às complexidades sociais, com o cidadão a ocupar, progressivamente, um papel mais ativo. Também na evolução dos modelos da prestação de cuidados de saúde, o envolvimento do paciente tem vindo a ganhar cada vez mais destaque.

O objetivo geral deste estudo é explorar e comparar os modelos de administração pública e os modelos de prestação de cuidados de saúde na perspetiva da participação do cidadão.

Referencial teórico

A administração burocrática é caracterizada por ter uma estrutura rígida, impessoal, com hierarquia definida e definição de tarefas. A eficiência é conseguida através da especialização e padronização dos processos (Weber, 1947; Yeboah-Assiamah et al., 2016). A abordagem é impessoal, com todos os cidadãos a seguirem os mesmos procedimentos de modo a serem tratados em situação de igualdade (Yeboah-Assiamah et al., 2016).

A Nova Gestão Pública (NGP), ao integrar conceitos da gestão empresarial do setor privado, propõe maior flexibilidade, descentralização e participação do cidadão (Frederickson et al., 2012). O foco passa a ser a eficiência e dá-se um afastamento de princípios como o universalismo e a equidade (Pollitt, 2001).

Já o Novo Serviço Público (NSP) destaca a importância dos funcionários públicos como agentes de transformação. O foco incide na colaboração, inovação e na resposta às necessidades dos cidadãos, promovendo uma administração mais ágil, transparente e orientada para os resultados. Baseia-se na cocriação de valor com os cidadãos, em que o cidadão se torna um ator ativo na construção de sistemas mais eficazes, numa colaboração próxima entre prestadores e beneficiários. Essas mudanças visam criar um serviço público mais eficaz e responsivo às necessidades da sociedade contemporânea (Denhardt & Denhardt, 2000).

O modelo biomédico considera, essencialmente, os aspetos biológicos da doença, tratando-a como uma falha das funções do corpo. É o médico que detém o conhecimento para tratar o doente, sujeitando-se este ao tratamento indicado pelo médico (Hewa & Hetherington, 1995). O modelo biopsicossocial, além de considerar os aspetos biológicos, valoriza os aspetos psicológicos e sociais,

reconhecendo nestes uma interação complexa que influencia o modo como o paciente encara e "vive" a sua doença (Engel, 1977).

Os cuidados de saúde centrados no paciente colocam-no como parceiro ativo deste processo. Este modelo valoriza a comunicação entre os profissionais de saúde e o paciente, promovendo o respeito e compreensão pelas suas preferências individuais – emocionais e sociais –, numa abordagem holística, personalizada e colaborativa (Mead & Bower, 2000).

Discussão

Ao analisar os modelos de administração e saúde, é possível identificar pontos de convergência e interseção entre os dois.

A administração burocrática e o modelo biomédico partilham uma abordagem mais tradicional, baseadas em estruturas hierárquicas e processos padronizados para atingir objetivos específicos e em que todos são tratados de forma igual. Ambos os modelos são criticados por pela sua rigidez e falta de consideração pelas necessidades específicas dos indivíduos (Kaba & Sooriakumaran, 2007; Farazmand, 2009; Bolton & Gillett, 2019).

A NGP e o modelo biopsicossocial destacam a necessidade de flexibilidade, descentralização e atenção aos fatores psicológicos e sociais, procurando superar as limitações das abordagens mais tradicionais (Hood, 1991; Engel, 1977). O NSP e os cuidados de saúde centrados no paciente convergem ao destacar a participação ativa do cidadão. Ambos promovem a colaboração, inovação e personalização, priorizando o bem-estar global, do indivíduo e da sociedade. Consideram que esta participação fortalece a transparência, a responsabilidade, e contribui para a personalização dos serviços, procurando que as decisões e práticas estejam de acordo com as expectativas e preferências dos indivíduos, resultando numa abordagem mais holística e centrada nos indivíduos (Denhardt & Denhardt, 2000; Glaser et al, 2006).

Conclusões

Acompanhando a evolução da sociedade, os modelos de administração pública e a prestação de cuidados de saúde têm sido ajustados para garantir uma participação mais ativa e informada dos cidadãos, de forma a criar um serviço público mais eficaz e responsivo às necessidades do cidadão, reconhecendo o seu papel crucial na gestão de sua própria saúde e bem-estar.

Referências bibliográficas

- Bolton, D., & Gillett, G. (2019). *The Biopsychosocial Model of Health and Disease: New Philosophical and Scientific Developments*. Palgrave Pivot. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-11899-0>.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- Engel, G. L. (1977). The need for a new medical model: A challenge for biomedicine. *Science*, 196(4286), 129–136. doi: 10.1126/science.847460.
- Farazmand, A. (2009). Bureaucracy, Administration, and Politics: An Introduction. In Farazmand, A. (pp. 1–15). *Bureaucracy and Administration*. CRC Press.

- Frederickson, G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2012). *The Public Administration Theory Primer* (2nd ed.). Westview Press.
- Glaser, M., Samuel, Y., & Parker, L. (2006). Involving Citizens in the decisions of government and community. *Public administration Quarterly*, 30, 177-217.
- Hewa, S. & Hetherington, R. W. (1995). Specialists without spirit: Limitations of the mechanistic biomedical model. *Theoretical Medicine*, 16(2), 129-139. <https://doi.org/10.1007/BF00998540>.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kaba, R., & Sooriakumaran, P. (2007). The evolution of the doctor-patient relationship. *International Journal of Surgery*, 5(1), 57-65. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2006.01.005>.
- Mead, N., & Bower, P. (2000). Patient-centredness: A conceptual framework and review of the empirical literature. *Social Science & Medicine*, 51(7), 1087-110. [https://doi.org/10.1016/s0277-9536\(00\)00098-8](https://doi.org/10.1016/s0277-9536(00)00098-8)
- Pollitt, C. (2001). Clarifying Convergence. Striking similarities and durable differences in public management reform, *Public Management Review*, 3(4), 471-492, <https://doi.org/10.1080/14616670110071847>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. Free Press.
- Yeboah-Assiamah, E., Asamoah, K., & Kyeremeh, T. A. (2016). Therefore, Is Bureaucracy Dead? Making a Case for Complementarity of Paradigms in Public Administrative Thinking and Discourse. *International Journal of Public Administration*, 39(5), 382-394. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1015558>

Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: **Potencialização de capacidades estatais por meio de reformas administrativas**

Autor(es): **Gustavo Bosco de Oliveira Silva** – Fundação João Pinheiro; **Barbara Oliveira Lamounier Cesar** – Fundação João Pinheiro; **Daniele Oliveira Xavier** – Fundação João Pinheiro

Palavras-chave: Capacidades estatais, reforma administrativa, estrutura organizacional, estatuto dos servidores públicos, plano de cargos carreiras e vencimentos.

Resumo

O presente artigo tem como objetivo evidenciar como as reformas administrativas modificam as capacidades estatais de pequenos e médios municípios brasileiros, compreendidos, conforme a classificação do IBGE, como aqueles que possuem até 100 mil habitantes inseridos em seus limites territoriais. O estudo foi realizado no período de 2022 - 2024 e aplicou os métodos da observação participante ativa e da análise documental em 5 municípios da região Sudeste do Brasil, mais precisamente em 4 municípios da unidade federativa de Minas Gerais e 1 município da unidade do Espírito Santo.

As capacidades estatais são o conjunto de habilidades, conhecimentos, recursos e instituições que os governos possuem para formular, gerir e implementar políticas públicas eficazes (Grindle, 1996). Tal conceito possui a propriedade de ser usado tanto como uma variável explicativa quanto como uma variável resposta, isto é, ora se constitui como o fator que explica determinado fenômeno, ora é concebido como o fenômeno explicado por determinado fator. Nesse sentido, ao considerarmos a interação entre capacidades estatais e reformas administrativas, podemos estabelecer dois tipos de relação direta: I- de um lado, é possível dizer que quanto maiores são as capacidades estatais mais fácil será a autogestão de um ente, incluindo neste bojo o processo de elaboração ou implementação de uma reforma administrativa; II- de outro lado, é possível dizer que as reformas administrativas podem, elas mesmas, reconfigurar as capacidades estatais, visando ao fomento da eficiência e autonomia do ente que a realiza. Assim, tendo como ponto de partida a realidade de pequenos e médios municípios brasileiros, o presente artigo perquire a segunda vertente.

Por uma óptica específica, as capacidades estatais podem ser divididas em quatro dimensões, ou seja, a capacidade administrativa, técnica, institucional e política (Grindle, 1996). As reformas, por definição, interferem majoritariamente nas capacidades administrativa e técnica, muito embora não deixem de afetar, em menor grau, as capacidades institucional e política. Visto que elas intentam alterar o regime organizacional, processual e intelectual de determinada entidade, a fim de aumentar as potencialidades do desempenho governamental ou das competências gerenciais, as reformas modificam, portanto, os fatores e elementos da dimensão técnico-administrativa.

Em cada localidade, o presente estudo aplicou a observação participante ativa na elaboração de três instrumentos reformadores, a saber: I- a reconfiguração das estruturas organizacionais das Prefeituras,

II- a proposta de um novo estatuto para os servidores públicos municipais e III- a criação ou alteração de seus respectivos planos de cargos, carreiras e vencimentos (PCCV). Assim, aliado à análise documental comparativa, foi possível apontar quais foram as principais alterações de disposição e dinâmica que possibilitaram o fomento das capacidades estatais; seja a priori, pela correção dos problemas que causaram o surgimento das reformas, seja de maneira analítica, pela proposta de um ordenamento ou funcionamento mais completo, flexível e eficiente.

Foi possível verificar, em posse dos resultados, as contribuições de cada instrumento para a potencialização das capacidades estatais dos municípios. No que se refere à reestruturação organizacional, foi possível fomentar a dimensão administrativa em dois sentidos, isto é, seja na criação de órgãos específicos para lidar de maneira focalizada com determinadas demandas internas ou externas ao poder público, seja reduzindo ou eliminando a importância dos órgãos que se encontraram obsoletos. A devida redistribuição de competências não só potencializa a perícia da ação governamental, mas sopesa os custos e necessidades de se possuir estruturas especializadas para demandas já não tão influentes.

Quanto ao estatuto dos servidores públicos, foi possível apontar o incremento das dimensões administrativas e técnicas, sobretudo, em determinados casos, foi possível asseverar o fomento da dimensão institucional. A correção das irregularidades nos regimes de seleção, contratação, gratificação e distribuição de trabalho alteraram substancialmente a institucionalidade das Prefeituras Municipais; o que coopera tanto para a desobstrução de seus atos gerenciais quanto para a legitimidade jurídica e social de suas decisões. A análise dos dados permite retomar o que o Ministério Público tem emitido em seus Pareceres Técnicos sobre (i) a criação e a extinção de cargos públicos; (ii) o cumprimento dos requisitos necessários à concessão de cessão de servidores efetivos; (iii) o cumprimento integral da carga horária referente ao cargo ou função ocupados; e (iv) a inadmissibilidade da concessão de licença por tempo indeterminado, dentre outros.

Quanto ao PCCV, ele oferece oportunidades de progressão na carreira para todos os servidores públicos, de forma justa e equitativa, com base em critérios objetivos de mérito e desempenho. Para tanto, sua elaboração também conta com a responsabilidade financeira, que considera a capacidade orçamentária do ente em arcar com as despesas de pessoal, via planejamento financeiro detalhado, garantindo assim a viabilidade do plano a longo prazo. Dentre as melhorias percebidas nos resultados, podemos citar: (i) maior transparência nas concessões aos servidores; (ii) aumento da produtividade; (iii) redução da rotatividade de pessoal; (iv) melhoria do clima organizacional; (v) atração e retenção de talentos; e (vi) comprometimento com a saúde financeira do ente.

Os dados levantados nos permitem afirmar que o desenvolvimento das capacidades estatais pode reduzir significativamente as chances de irregularidades e, conseqüentemente, a necessidade de intervenção do Ministério Público. Com bons instrumentos de profissionalização da gestão pública local, espera-se poder solucionar questionamentos, já realizados pelo MP, como: (i) realização de nomeação de aprovados em concurso e abstenção de contratações temporárias, com conseqüente dispensa dos servidores em regime precário; (ii) garantia da proporcionalidade do número de cargos

comissionados criados com o número de cargos efetivos; (iii) utilização de cargos em comissão para exercício de funções que não se enquadram como de assessoramento e direção, dentre outros.

O presente estudo evidencia como a realidade dos pequenos e médios municípios brasileiros atribui às reformas administrativas um grande poder de impacto na potencialização de suas capacidades estatais, uma vez que, geralmente, suas atuais configurações estruturais, legais e laborativas padecem de desproporcionalidades, irregularidades e incompletudes. Caso sejam aplicados em conjunto, os já referidos instrumentos reformadores podem, por meio de ações relativamente simples, viabilizar mecanismos que aumentam o desempenho governamental e, ao mesmo instante, impulsionam suas competências gerenciais.

Referências bibliográficas

Grindle, M. S. (Ed.). (1996). *Challenging the State: crisis and innovation in Latin America and Africa*. Cambridge University Press.

Pires, R. R. C., & Gomide, A. de Á. (2016). Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. *Revista de Sociologia e Política*, 24, 121-143.

Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: A Reforma Administrativa e a sustentabilidade na Região Administrativa Especial de Macau - A Agenda Política de Macau no período 1974-2024

Autor(es): João Faria – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCS-ULisboa) / Centro Científico e Cultural de Macau

Palavras-chave: Administração Pública de Macau, Sustentabilidade político-administrativa, Políticas Públicas, Reforma Administrativa.

Resumo

As reformas da administração pública a nível mundial surgiram com maior importância desde a década de 80 do século XX sob a influência do *New Public Management* e do *New Public Governance* (Bilhim, 2013; Pollitt & Bouckaert, 2017). Macau não tem sido exceção especialmente durante o intervalo que nos ocupamos (1974-2024) em que advoga uma administração pública mais eficiente, eficaz e qualificada.

Pretende-se analisar e explicar a partir de uma abordagem qualitativa o processo de formação de políticas públicas subjacente à reforma administrativa de Macau. Através do Modelo de Fluxos Múltiplos¹ procuraremos estudar a agenda governamental e decisional relativo à reforma administrativa de Macau num intervalo de 50 anos (1974-2024) – tendo em consideração a temática da sustentabilidade político-administrativa de Macau.

Este intervalo é pautado por três períodos que consideramos imprescindíveis na atuação da agenda dos atores políticos de Macau: 1974-1987 – início da reforma administrativa de Macau; 1987-1999 – “período de transição” em que esteve em vigor a Declaração Conjunta e preparou-se um conjunto de reformas administrativas para o futuro da RAEM; 1999-2024 – período que estabelece a primeira metade da RAEM em que a reforma administrativa continua a ser prioridade do atual Governo.

Esta proposta assenta numa abordagem qualitativa com o levantamento bibliográfico das áreas chave da Ciência da Administração Pública, das Políticas Públicas e das Relações Luso-Chinesas. Este é, pois, o repto para investigar de que forma o processo de formação de políticas públicas tem sido integrado no âmbito das políticas de reforma administrativa em Macau – pretendemos, sobretudo, colmatar os escassos estudos bibliográficos que se debruçam sobre esta matéria. É neste sentido que a presente proposta de comunicação é consolidada metodologicamente.

Para isso delimitámos para a presente comunicação os seguintes objetivos:

¹ Segundo John Kingdon (2006) (autor da obra *Agendas, Alternatives, and Public Policies*) recorremos ao Modelo de Fluxos Múltiplos para estruturar o nosso objeto de investigação. O autor explica como é que um determinado problema diz respeito à entrada na *agenda setting*, nomeadamente, pela intervenção dos empreendedores políticos (participantes visíveis e invisíveis). Kingdon aborda a existência de três fluxos: a perceção pública dos problemas (fluxos de problemas), o conhecimento das soluções políticas (fluxo das políticas) e as condições de governação (fluxo da política). Quando os três fluxos tendem a convergir cria-se uma janela de oportunidade – que, em sentido lato, é vista como a solução para um problema que detém maior probabilidade de ser inscrito na agenda decisional (Kingdon, 2006).

1. Identificar e caracterizar as agendas políticas (sobretudo, ao nível da reforma administrativa e sustentabilidade político-administrativa) prosseguidas pelos Governadores de Macau e Chefes do Executivo durante o intervalo (1974-1999):
 - a. os Governadores que tomaram posse no período anterior à Declaração Conjunta (1974-1987);
 - b. os Governadores que tomaram posse durante o período de transição (1987-1999);
 - c. os Chefes do Executivo durante o período em que Macau se tornou uma Região Administrativa Especial (1999-2024).
2. A partir do Modelo de Fluxos Múltiplos procuraremos avaliar as agendas tendo em vista a temática da reforma administrativa e a sustentabilidade político-administrativa de Macau. E procurar responder à questão: “Quais os fatores que explicam uma resposta com políticas públicas, isto é, ao seu agendamento” (Rodrigues & Araújo, 2017, p. 9).

É no período entre 1974-1987 que se conhecem os primeiros esforços da reforma da administração pública de Macau, com a introdução do Estatuto Orgânico em 1976 (Canas, 1997). De seguida desenvolveram-se um conjunto de reformas que reestruturaram os serviços públicos com maior autonomia pela mão do governador Garcia Leandro.¹ No governo de Melo Egídio verificamos a insistência de uma melhor “máquina administrativa e de serviços”. Esta linha de ação governativa também se sentiu como principal prioridade no governo de Vasco Almeida e Costa, que ficou conhecido por modernizar a administração e a função pública de Macau com um conjunto de medidas reformuladoras de sucesso² (Dias, 2013).

O segundo período em análise é conhecido como o “período de transição” entre 1987-1999. É notável o trabalho exercido pelo Governador Carlos Melancia e pelo Governador Vasco Rocha Vieira. Deste modo, as agendas dos governadores tiveram de dar resposta às “três grandes questões” – nomeadamente à localização da língua (sobretudo, na administração pública), à localização das leis, e à localização dos quadros dos funcionários públicos (Mendes, 2016; Rodrigues, 1996). A localização dos quadros da administração pública de Macau foi considerado um dos processos mais complexos e importantes durante o período de transição (Yee, 2001). Nesta altura também se reforçava a autonomia de Macau com o novo regime jurídico do Municípios e desenvolvia-se o projeto da Lei Básica de Macau (Magalhães, 1993-3.º; Shanshan, 2015-2.º).

Apesar dos esforços realizados pela administração portuguesa em Macau (entre 1974-1999) são vários os estudos que apontam para uma gestão pública muito ausente de prosperidade e obsoleta, bem como, confrontada com vários obstáculos na administração central e local de Macau (Chou, 2004; Hing, 2008; Hing, 1995; M.K.Lam, 2016).

Desde do retrocesso à República Popular da China que a primeira metade da RAEM (1999-2024) tem sido submetida a impulsos contínuos no sentido de reformar, reorganizar e qualificar a administração pública (ao analisarmos, superficialmente, as linhas de ação governativa 2000-2023). No ano de 2000

¹ Segundo o General Garcia Leandro (1974-1979) “Macau dispunha de uma estrutura administrativa fraca, tanto em quantidade, como em qualidade; (...) havia que a modernizar, mas também reforçá-la com pessoal devidamente qualificado” (Leandro, 2013).

² Ainda nesta linha concetual foram promulgados em 1984 três diplomas importantes: “Bases Gerais da Administração Pública de Macau”, “Provimento em cargos públicos”; “Regime do pessoal de direção e de chefia dos serviços públicos de Administração e Território” (Zhiliang, 1999-1.º).

o relatório das linhas de ação governativa do governo de Edmund Ho (1999–2009) afirmava a necessidade de existir uma gestão pública responsável e com capacidade de resposta através de uma administração pública modernizada e uma burocracia forte (Hing, 2008). Chui Sai On (2009–2019) referia no seu segundo mandato que a reforma administrativa era a tarefa prioritária da RAEM (Jegundo, 2014). Mais recentemente, durante o mandato de Ho Iat-seng (2009 – presente) houve necessidade de acelerar a reforma administrativa salientando que o desempenho dos funcionários públicos são a chave do sucesso governamental.¹

Contudo, e face aos recursos bibliográficos a que tivemos acesso podemos evidenciar que a reforma administrativa de Macau ao longo dos anos tem sido um assunto obrigatório na agenda política de Macau (nomeadamente tendo em vista quando a preocupação é a sustentabilidade político-administrativa), sobretudo, com a submissão dos princípios internacionais do *New Public Management* e do *New Public Governance* (Fai, Keng loi, & Jiao, 2015-4.º; Kuong, 2013-4.º; Wing-yat, 2016).

Referências

- Bilhim, J. (2013). *Ciência da Administração*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa.
- Canas, V. (1997). Política Internacional. *A Lei Básica e a evolução política de Macau*.
- Chou, B. K. (2004). China perspectives. *Public Sector Reform in Macao After the Handover*.
- Dias, A. G. (2013). Século XX. Em J. S. Alves, & A. V. Saldanha, *Governadores de Macau*. Livros do Oriente.
- Fai, S. Y., Keng loi, S., & Jiao, C. (2015-4.º). Revista Administração Pública de Macau. *Métodos para Avaliar a Eficiência de Serviços em Macau: Uma discussão*, XXVIII(110).
- Hing, L. S. (1995). *Political Development in Macau*. The Chinese University of Hong Kong.
- Hing, L. S. (2008). *Political Change in Macao*. London: Routledge.
- Jegundo, A. (2014). Novo Mandato de Chui Sai On arranca com a reforma da administração. *Tribuna de Macau*. Obtido de <https://jtm.com.mo/local/novo-mandato-de-chui-sai-arranca-reforma-da-administracao/>
- Kingdon, J. (2006). *Juntando as coisas*. In.: Saravia, E. & Ferrarezi, E. (Org.). Políticas Públicas. ENAP.
- Kuong, L. S. (2015-2.º). Administração. Revista Administração Pública de Macau. *Discussão sobre a evolução e desenvolvimento das organizações municipais de Macau*, XXVIII(108).
- M.K.Lam, N. (2016). Performance Management Reform in Macao. Em E. M. Berman, *Public Administration in Southeast Asia – Thailand, Philippines, Malaysia, Hong Kong, and Macao*. CRC Press.
- Magalhães, A. M. (1993-3.º). Revista Administração Pública de Macau. *Da (in)compatibilidade do regime jurídico dos municípios do território de Macau com o Estatuto dos órgãos municipais da futura Região Administrativa Especial de Macau, (II parte)*, XII(45).

¹ Nomeadamente foi criado o Conselho Consultivo para a Reforma da Administração Pública segundo o Regulamento Administrativo n.º 43/2022.

- Mendes, C. A. (2016). *As Negociações de Macau 1986-1999*.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform – A Comparative Analysis – Into The Age of Austerity*. Oxford University Press.
- Rodrigues, I. (1996). Revista Administração Pública de Macau. *Regime da Função Pública de Macau e da sua Reforma*(36).
- Rodrigues, M., & Araújo, L. (2017). *Modelos de análise das políticas públicas. Sociologia, problemas e práticas*.
- Shanshan, J. (2015-2.º). Revista Administração Pública de Macau. *Conflitos Comunitários, governação do nível intermédio e restauração dos órgãos municipais, 108*(XXVIII).
- Wing-yat, E. Y. (2016). Civil Service System in Macao. Em E. M. Berman, *Public Administration in Southeast Asia – Thailand, Philippines, Malaysia, Hong Kong, and Macao*. CRC Press.
- Yee, H. S. (2001). *Macau in Transition – From Colony to Autonomous Region*. Palgrave.

Sessão 23 – Governação Territorial

Título: A ação pública local sob a ótica da independência financeira e da transferência de competências: um estudo dos municípios portugueses

Autor(es): **Carlos Lima** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Miguel Rodrigues** – Escola de Economia e Gestão – Universidade do Minho; **João Ricardo Catarino** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: descentralização administrativa, independência financeira, ação pública local, competências, governação local.

Resumo

Introdução

Os governos locais têm atravessado transformações a nível mundial devido aos efeitos de crises como a económico-financeira em 2007-2008 e a pandémica da Covid-19 em 2019, ambas com impacto na sua situação orçamental (Smith & Sandford, 2023). Os fatores condicionantes do financiamento dos governos locais dependem, em grande parte, das estruturas de governação dos Estados. Portugal sofreu, em 2018, um processo de transferência de competências, colocando novas responsabilidades aos municípios portugueses, previstos na Lei-Quadro nº50/2018, de 16 de Agosto e regulamentado na Lei nº73/2013, de 3 de setembro, em matéria de regime financeiro das autarquias locais a atribuir a essas entidades para o exercício das novas competências.

O aumento da despesa local dos municípios portugueses não pode ser unicamente explicado pelas transferências orçamentais. Por isso, é colocada a seguinte questão de investigação. De que forma, a independência financeira e a transferência de competências condicionam a ação pública local dos municípios portugueses? Neste sentido, é identificado o objetivo geral, que consiste em compreender de que forma a independência financeira e a transferência de competências condicionam a ação pública local dos municípios portugueses.

Este estudo possui como principal justificação, a necessidade de compreender os fatores explicativos da ação pública local dos municípios portugueses, decorrente do processo de transferência de competências para as autarquias locais, realizado desde 2018, com base no seu rácio de independência financeira.

Revisão de literatura

Tendo em consideração a natureza das especificidades locais e as relações de agência dos governos locais, os seus sistemas de financiamento relevam em torno de alguns pressupostos, entre os quais: a forma como os territórios são financiados e como tal interage com jurisdições mais amplas assentes no desenvolvimento e equidade territoriais (Smith & Sandford, 2023). Os governos locais enfrentam restrições à sua liberdade financeira, exercendo funções e obrigações específicas, sofrendo um controlo legal exercido pelos governos centrais, relativo à cobrança de receita, realização de despesa e sua gestão, enquadrando as escolhas políticas que estas entidades adotam e implementam.

Os governos locais apresentam diversos mecanismos de responsabilização pública, entre os quais: transparência, auditoria e regulação da gestão financeira, em virtude de a sua tomada de decisão financeira assentar no dever de prestação de contas ao eleitorado pelas suas ações (Ferry et al., 2015; Murphy et al., 2019). As implicações desta visão para os serviços públicos e para as funções dos governos locais permite que aqueles que recebam grande parte da sua receita proveniente de transferências tendam a priorizar as áreas políticas associadas às mesmas. Já uma autarquia que receba grande parte da sua receita proveniente de impostos locais pode, por exemplo, apresentar algum conservadorismo na prestação de serviços. Outra que possa ter mais fácil acesso à receita de capital do que à receita corrente, pode dar prioridade a políticas baseadas em investimento em infraestruturas, utilizando as receitas de capital para a prestação de serviços públicos específicos. Por fim, um governo local, cujas receitas sejam, maioritariamente, provenientes dos impostos sobre o rendimento singular e coletivo, e, assim, prossiga o objetivo político de aumentar a sua base tributária, propicia a atratividade local para a fixação de empresas e indivíduos (Smith & Sandford, 2023).

Metodologia

Esta investigação encontra-se estruturada em duas fases complementares, A fase 1, que integra o método quantitativo e contempla a relação estabelecida entre a variável independência financeira e a variável ação pública local. A fase 2, que integra o método qualitativo (Creswell, et al., 2011) e contempla a relação estabelecida entre a variável transferência de competências e a variável ação pública local (Creswell, 2009). Os municípios portugueses serão selecionados com base nos critérios: independência financeira, medida em função dos municípios com maior rácio deste indicador e a ação pública local, medida em função dos municípios com maior volume de despesa per capita realizada por função. A primeira fase do estudo assentará na recolha de dados secundários, obtidos a partir da análise de relatórios técnicos de natureza financeira e de base de dados das entidades autárquicas. O seu tipo de análise inclui a análise estatística e análise de regressão. A segunda fase do estudo assentará em dados primários, obtidos através da realização de entrevistas semiestruturadas e de análise documental. O seu tipo de análise inclui a análise de conteúdo.

Resultados

Espera-se a confirmação das hipóteses de ambas as fases do estudo. Na fase 1 é expectável a validação das hipóteses: Uma maior independência financeira dos municípios portugueses está associada a uma maior despesa per capita nas funções sociais. Na fase 2 espera-se a validação das hipóteses: A transferência de competências efetuada para os municípios portugueses aumenta a despesa per capita por função em proporcionalidade com a receita; e os municípios portugueses incorrem em custos de oportunidade para resolver o problema da proporcionalidade entre receita e despesa fruto da transferência de competências.

Discussão

A ação pública local dos municípios portugueses parece estar duplamente condicionada. Por um lado, pela independência financeira, e, por outro, pela transferência de competências, o que significa que a

despesa local dos municípios portugueses, ainda que tenha crescido, em linha com a receita, fruto do processo de transferência de competências para as autarquias locais e regulamentado no respetivo regime financeiro das mesmas, ainda se encontra muito limitada às transferências orçamentais previstas na Lei-Quadro, e, consequentemente, restrita às respetivas áreas setoriais que os municípios integram, no contexto da aceitação e exercício das novas competências.

Conclusão

Por um lado, a independência financeira, estando relacionada com o rácio de receitas próprias sobre a receita total, varia em função das áreas de competências que estes aceitam exercer. Por outro lado, a transferência de competências contribui para que a despesa local por função aumente, genericamente, e que a sua variação ocorra em função do tamanho dos municípios, numa escala entre: pequeno, médio e grande, considerando critérios como: população, dimensão territorial, entre outros.

Referências bibliográficas

- Creswell, J. W.; Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Ferry, L., Eckersley, P., & Zakaria, Z. (2015). Accountability and transparency in English Local government: Moving from matching parts to awkward couple? *Financial Accountability and Management*, 31(3), 345– 361. <https://doi.org/10.1111/faam.12060>
- Lei nº50/2018, de 16 de agosto. *Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais*. Diário da República, 1^ª. Série, nº157.
- Leinº73/2013 de 3 de setembro. *Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades intermunicipais*. Diário da República Eletrónico: Legislação consolidada, pp.1-52.
- Murphy, P., Ferry, L., Glennon, R., & Greenhalgh, K. (2019). *Public service accountability: Rekindling a debate*. Palgrave.
- Smith, K & Sandford, M. (2023) Grasping the nettle: the central–local constraints on local government funding in England, *Territory, Politics, Governance*, 11(8), 1709-1726.

Sessão 23 – Governação Territorial

Título: A influência da motivação para o serviço público sobre o desempenho individual percebido na Administração Autárquica do distrito da Guarda: O papel mediador do cinismo organizacional

Autor(es): Ana Filipa Santos Monteiro – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); José Luís Nascimento – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); João Fonseca – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Administração Local Autárquica; Motivação para o Serviço Público; Cinismo Organizacional; Desempenho Individual Percebido.

Resumo

Introdução e Referencial Teórico

A presente investigação pretende determinar de que forma o cinismo organizacional (CO) medeia a relação de influência da motivação para o serviço público (PSM) sobre o desempenho individual percebido (DIP) na Administração Autárquica em Portugal, em concreto nas Câmaras Municipais do Distrito da Guarda. Segundo (Bilhim, 2004b) as Autarquias Locais são órgãos públicos com responsabilidades, competências e atividades próprias, que pretendem dar resposta aos interesses dos cidadãos que residem no seu território.

O cinismo organizacional trata-se de um constructo que é descrito por ser uma atitude negativa em relação à organização, gerando sentimentos e comportamentos negativos adotados pelo indivíduo para com a organização (Assis & Nascimento, 2017; Brandes et al. (1999). Por sua vez, o desempenho individual percebido pelo próprio (DIP) consiste nos “comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização” (Koopmans et al., 2014, p.155). A motivação para o serviço público (PSM) consiste na “predisposição de um indivíduo para responder aos motivos principalmente ou exclusivamente em instituições e organizações públicas” (Perry & Wise, 1990, p. 368). Este construto define-se como uma característica dinâmica que pode ser modificada com o passar do tempo, devido ao facto de poder alterar a disposição dos indivíduos em pertencerem ou mesmo permanecerem no setor público (Perry, 1996; Perry & Wise, 1990). O objeto central deste estudo é a PSM, posicionando-se no quadro da New Public Service (Denhardt & Denhardt, 2015), devido à sua natureza prosocial e de altruísmo perante os cidadãos e a sociedade.

Metodologia e Resultados

Utilizou-se um inquérito por questionário dirigido a funcionários autárquicos das Câmaras Municipais do Distrito da Guarda, num total de 2453. Foram recolhidas 184 respostas (taxa de resposta de apenas 7,5%).

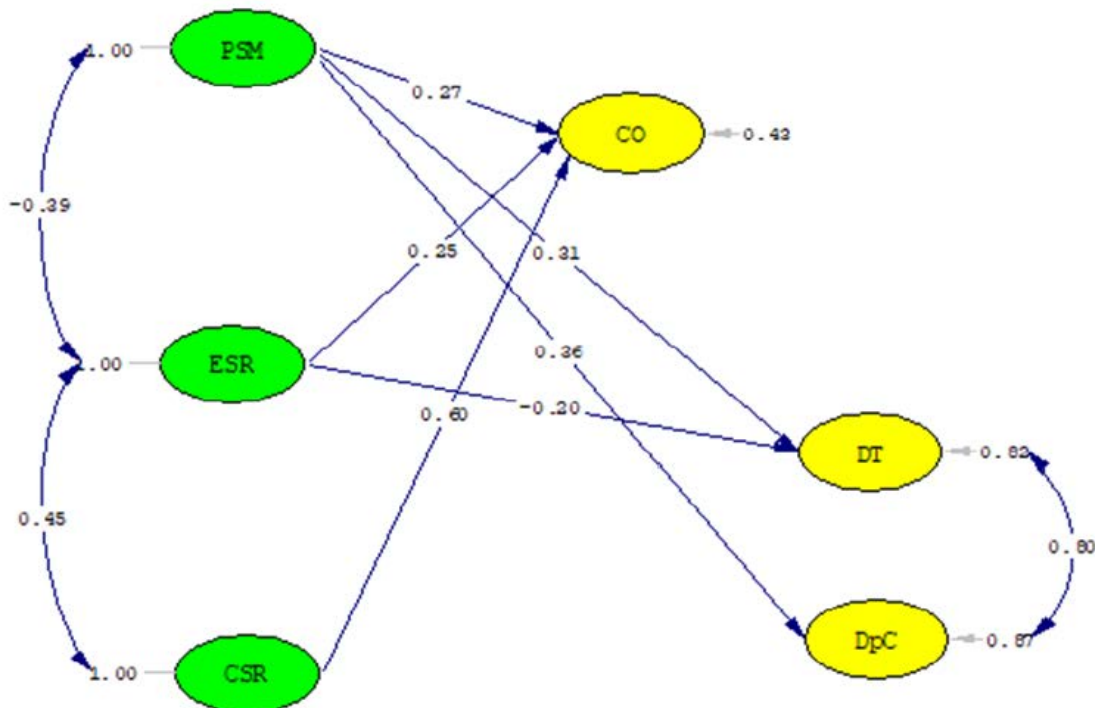
Todos os modelos de medida foram sujeitos a uma validação convergente através de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias (Hair et al, 2014). Para medição da PSM foi utilizado o questionário proposto por Perry (1996), adaptado preliminarmente para Portugal por Fonseca et al. (2020). As dimensões autossacrifício, dever cívico e justiça social foram agregadas numa única dimensão que foi considerada como sendo a PSM e medida por 5 itens. No entanto, manteve-se as dimensões do egoísmo social (ESR) medida por 4 itens e a dimensão cinismo social medida por 2 itens (Fonseca et al., 2020). Quanto ao DIP foi utilizado o questionário proposto por Koopmans et al. (2014), mantendo-se

as dimensões Desempenho da Tarefa (DT) e Desempenho Contextual (DpC), sendo cada uma medida por dois itens. Já, para a medição do CO utilizou-se o questionário proposto por Brandes et al. (1999), adaptado para Portugal por Assis e Nascimento (2017), sendo medido por 6 itens. A resposta ao questionário foi dada numa escala de Likert de 7 pontos em que 1 corresponde a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”.

Na medida em que foi utilizado o método comum, procedeu-se à análise do enviesamento da variância, através do Método de Fator Comum apresentado por Podsakoff et al. (2003). Verificou-se que o fator comum, apresentava uma variância média extraída de 15%, inferior à referência de 40,7% (para a medida de atitudes), estabelecida por Podsakoff et al. (2003). Assim, os resultados sugerem que o erro de enviesamento da variância é irrelevante na estimação do modelo proposto.

O modelo proposto foi reespecificado sucessivamente até se chegar ao modelo final (Hair et al., 2014). Apresentou uma bondade de ajustamento aceitável (Figura 1).

Figura 1
Modelo Final Proposto



Discussão e Conclusões

Os resultados confirmaram que a PSM exerce uma influência positiva no DIP, no DT e no DpC, não confirmando a relação de mediação do CO. Sendo o CO (cinismo organizacional) uma variável de natureza negativa era expectável que fosse influenciada pela PSM de forma negativa e não positiva como se verificou, não tendo sido encontrada justificação teórica e empírica. Assim, este resultado terá de ser posteriormente aprofundado e analisado teórica e empiricamente no sentido da sua verificação e explicação ou refutação.

Os resultados obtidos reiteram a importância que os recursos humanos têm no fortalecimento da relação da organização com os seus funcionários, especialmente em contexto Autárquico.

Referências

- Assis, D. M., & Nascimento, J. L. (2017). Cinismo organizacional: Estudo preliminar da adaptação de uma escala de medida para o contexto português. *Análise Psicológica*, 35(3), 383–393.
- Bilhim, J. (2004). *A governação nas autarquias locais*. Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI).
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672. 10.1111/puar.12347
- Fonseca, J., Nascimento, J., & Dias, D. (2020). Estudo Preliminar de Adaptação do Modelo de Motivação para o Serviço Público de Perry (1996) para o Contexto Português. *Public Sciences & Policies - Ciências e Políticas Públicas*, 6(1), 183–210. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2020.VVIN1/pp.183-210>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 367–373.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879–903. 10.1037/0021-9010.88.5.879

Sessão 23 – Governação Territorial

Título: Inovações na estratégia de desenvolvimento profissional em compras públicas no Estado de Minas Gerais

Autor(es): **Alanna Guias Santos Reis** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG); **Ana Luiza Camargo Hirle** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG); **Camila de Paula Mendes** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG); **Erika Spitale** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG); **Izabella Andrade Torres** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG); **Matheus Faraci Moreira** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG); **Tayla Batista de Araújo** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG); **Virgínia Bracarense Lopes** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Palavras-chave: Compras Públicas; Gestão da Mudança; Desenvolvimento Profissional; Gestão de competências

Resumo

No final do ano de 2020, o Estado de Minas Gerais, por meio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag-MG), buscando conhecer o perfil da força de trabalho atuante na temática de compras públicas, criou um Banco de Talentos em Compras Públicas. A iniciativa foi um dos frutos do Projeto Centro de Compras Compartilhadas (Projeto CCC), que tem como principal objetivo ampliar a centralização dos processos de compras no Estado. Segundo Reis *et al.* (2022), a proposta, concebida exclusivamente por servidores à luz da metodologia de gestão por competências (Dutra; 2020), estabeleceu uma comunicação direta com os colaboradores dos setores de compras, possibilitando-lhes compartilhar detalhes sobre sua formação, trajetória profissional, autoavaliação de seus conhecimentos e atitudes – relacionados à atuação na temática, bem como manifestar interesse em participar da futura área e oferecer *feedbacks*, elogios e propostas à Seplag-MG.

Próximo a esse momento, em abril de 2021, foi promulgada a Lei nº 14.133 (Nova Lei de Licitações e Contratos – NLLC), que estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Essa lei reiterou a importância de implementar a gestão de competências no contexto das compras governamentais como uma prática de governança e de responsabilidade da liderança. Em seu artigo 7º (BRASIL, 2021), reforça que cabe à “autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, **promover gestão por competências** e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei (...)”. E, ainda, no segundo inciso desse mesmo artigo, (BRASIL, 2021) determina que os agentes públicos designados “tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público”.

A NLLC estabeleceu um período de dois anos para os entes federativos realizarem uma total transição para ela. Sendo assim, desde abril de 2021 os governos, federal e subnacionais, vêm trabalhando para implementar essa nova lei, que impactou nos aspectos técnicos e legais bem como na cultura das compras públicas vigente por quase três décadas.

De posse dos resultados do banco de talentos, respondido por mais de 1.000 colaboradores, e considerando a transição para uma lei que também traz para o centro das discussões a gestão por competências e o foco na capacitação dos agentes, tornou-se urgente a adoção de novas estratégias para desenvolvimento profissional dos colaboradores do Estado.

Considerando esse contexto, o presente estudo tem como objetivo expor os elementos essenciais que orientaram a reformulação de modelos de capacitação, detalhar os recursos de treinamento utilizados na elaboração do modelo escolhido e discernir os fatores que impactam a seleção dos componentes na construção do modelo de capacitação para os servidores do Estado de Minas Gerais. A pesquisa utiliza o estudo de caso único e a revisão bibliográfica para investigar os fatores que interferem na construção do modelo de capacitação de Minas Gerais, desenvolvendo uma pesquisa qualitativa de enfoque descritivo.

O Banco de Talentos, que foi o elemento fundante da revisão da forma como o Estado percebia, se posicionava e ofertava capacitações, apresentou dados importantes para os gestores da área. Mesmo antes dos resultados, a forma como o banco foi elaborado, sendo totalmente orientado pela metodologia de gestão por competências, marcou uma forma inovadora de percepção da temática de desenvolvimento profissional no setor público.

Além dessa formatação, os dados coletados evidenciaram uma realidade que destacou a urgência de robustecer as capacitações ofertadas, seja quanto à estratégia educacional adotada, seja quanto à quantidade de conteúdo disponibilizado aos colaboradores estaduais nessa área. Tais *insights* para aprimorar as estratégias de desenvolvimento de competências da equipe de trabalho emergiram de informações como: cerca de 60% do total de respondentes declarou ter nenhum conhecimento ou nível básico em 9 das 10 competências técnicas abordadas, 92% dos respondentes têm interesse em qualificações na área de compras e contratos e 27% dos respondentes declararam não participar de capacitações ou participar somente a cada 1 ou 2 anos. Isso num contexto em que cerca de 80% dos respondentes declararam atuar ou já ter atuado na temática de compras públicas.

Partindo para as estratégias desenvolvidas, a primeira delas, implementada ainda em 2021 pela Seplag-MG, foi a disponibilização de trilhas de aprendizagem (Carbone; 2024) na temática de compras públicas. Essas trilhas objetivam incentivar os funcionários interessados a buscarem seu próprio desenvolvimento de acordo com suas demandas, oferecendo acesso a conteúdos selecionados e organizados por especialistas no assunto.

Um segundo grande movimento, associado à mudança normativa, foi o desenho de uma estratégia para formação dos colaboradores estaduais na NLLC, contando com múltiplas formas de disponibilização de conteúdos, como webinários, manuais, documentos de perguntas e respostas frequentes, desenho de fluxogramas.

Sobre o conjunto de ferramentas utilizadas, destaca-se que é algo facilmente replicável e adaptável a diversas temáticas, tendo em vista seu baixo custo de execução e alto nível de abrangência. Utiliza ferramentas gratuitas e consegue atingir um número alto de pessoas, envolvendo, para isso, uma equipe enxuta em sua construção e manutenção. Ademais, preza por manter um diálogo aberto com o público-alvo da ação.

Em um contexto de transição normativa, é crucial que esse modelo de capacitação seja dinâmico e diversificado. Para contribuir com esse dinamismo, sugere-se promover bate-papos envolvendo relatos de casos e boas práticas, com convidados entre servidores do Estado e estudiosos da temática

de compras, bem como ações de troca de experiências com outros entes para simplificação de processos. Ainda, sugere-se a realização de estudos com o objetivo de avaliar os resultados das estratégias adotadas para a capacitação dos agentes de compras, sob a perspectiva do público-alvo. Além disso, é importante investigar se essas ações de capacitação estão sendo contínuas e se há estratégias complementares de treinamento e capacitação sendo adotadas.

Referências bibliográficas

Brasil. (2021). Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 29 fev. 2024.

Carbone, P. P. (n.d.). *Trilhas de aprendizagem por competências no setor público*. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3417/7/Paulo%20Carbone.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2024.

Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista Administração Contemporânea*, 4(1). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/tk4FyX6qsSdDTZ4tH46YXHQ/?lang=pt>. Acesso em: 2 mar. 2024.

Reis, A. G. S. et al. (2022). Banco de Talentos em Compras Públicas do Estado de Minas Gerais: Desafios à alocação e desenvolvimento de pessoas. In *Congresso Consad de Gestão Pública. Anais*. Brasília (DF), Centro de Convenções Ulysses Guimarães. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/ccdgp2022/526120-BANCO-DE-TALENTOS-EM-COMPRAS-PUBLICAS-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS--DESAFIOS-A-ALOCACAO-E-DESENVOLVIMENTO-DE-PESSOAS>. Acesso em: 20 fev. 2024.

Sessão 23 – Governação Territorial

Título: Políticas públicas de retenção de jovens no combate ao despovoamento: O caso da Ilha de São Jorge

Autor(es): **Ireneu de Oliveira Mendes** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) | Faculdade de Direito – Universidade de Coimbra (FDUC); **Elisabete Reis de Carvalho** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Alexandre Dias Carreiro Santos Serra** – Faculdade de Direito – Universidade de Coimbra (FDUC); **Catarina Bettencourt Ávila da Silveira Soares** – Faculdade de Direito – Universidade de Coimbra (FDUC)

Palavras-chave: Políticas de juventude, fixação de jovens, despovoamento, retenção

Resumo

No cenário atual de globalização e no quadro de um contexto profundamente impactado por fenómenos que são sinónimo de uma grande volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, na formulação e implementação de política públicas, a mobilidade geográfica é uma constante. Porém, esta não se expressa uniformemente entre espaços ou períodos de vida. Aquando da transição para a vida adulta, a juventude rural tende a ser confrontada com uma decisão: ficar ou ir. A decisão de partir, maioritariamente motivada por narrativas que situam a autorrealização e concretização de sonhos nas cidades, reflete-se no declínio populacional das regiões de origem. Este fenómeno ameaça a sua sustentabilidade social e económica. Urge, assim, desenvolver políticas públicas que permitam contrariar estas tendências. O combate ao despovoamento por meio de políticas de retenção de jovens visa incidir diretamente sobre o grupo populacional que apresenta maior propensão à mudança de local de residência. Além disso, parte da constatação de que a “fuga de cérebros” nas zonas rurais se encontra intrinsecamente associada ao facto de os jovens mais instruídos associarem a ruralidade a privação económica e escassez de oportunidades profissionais. A renovação geracional e a competitividade das economias regionais é, deste modo, um imperativo e dependerá, portanto, da valorização do capital humano. A estes objetivos devem estar associadas políticas de juventude, educação, emprego, saúde e solidariedade social que promovam a atratividade e, por conseguinte, o enraizamento nos locais de nascença, pois caso não seja dado o devido relevo, é grande o risco de ocorrer uma “espiral descendente” (Simões, Rocca, Rocha, Mateus, Marta & Tosun, 2021). Neste sentido é também pertinente investir nos laços sociais com a região de origem, mesmo para aqueles que temporariamente a deixaram, de modo a preparar o seu regresso (Schorn, 2023). São exemplo de medidas a implementação de projetos participativos e de estratégias de aproximação dos jovens ao tecido empresarial local. Ainda assim persistem outras respostas possíveis para o desafio demográfico. De acordo com Mastilovic e Zoppi (2021), a emigração tem potencial para contrabalançar as consequências provocadas pelo despovoamento nas zonas mais remotas da Europa, pelo que deverá ser incluída nas estratégias de regeneração rural. Uma abordagem mais recente é desenvolvida por Håkansson & Bejaković (2023), que postulam ser imperativo que os decisores políticos explorem as novas oportunidades apresentadas pelos nómadas digitais. Antecipar e compreender a mobilidade dos jovens – especialmente aqueles mais instruídos – oferece uma oportunidade para os formuladores de políticas adaptarem as zonas rurais às respetivas necessidades (Simões et al., 2021). O presente estudo tem como objetivo analisar as intenções de permanência e regresso dos jovens jorgenses à sua ilha de

origem ou aos Açores como um todo. Assim, preende-se contribuir com uma visão holística sobre os padrões de migração dos jovens rurais, superando considerações baseadas em fatores puramente económicos e objetivos. Procurar-se-á responder às seguintes questões de partida: Qual o panorama das intenções de permanência e regresso dos jovens jorgenses à sua ilha ou região de origem? Quais os fatores-chave que apoiam essas decisões? No que concerne à metodologia o instrumento de recolha de dados seguido foi a aplicação de um questionário, formado por cinco dimensões, englobando um total de 18 indicadores (além de uma secção inicial de caracterização da amostra). Com vista a averiguar a variável dependente 'retenção populacional', consideraram-se como variáveis independentes as seguintes: apego ao local de origem, aspirações profissionais, qualidade dos serviços públicos, e bem-estar subjetivo. A amostra foi constituída por 127 respostas, de jovens naturais da Ilha de São Jorge, independentemente de lá residirem aquando da aplicação do questionário. Em termos empíricos, fornecem-se evidências importantes para a formulação de políticas públicas integradas e eficazes. Conclui-se que se verifica um ambiente propício à retenção de camadas jovens, porém, deve-se visar uma melhoria nas condições oferecidas, de modo que "ficar" não signifique abdicar de ambições profissionais e de serviços públicos de qualidade.

Referências bibliográficas

- Håkansson, P. G., & Bejaković, P. (2023). Can digital nomads solve the problem of tourist economy? The case of Croatian islands. *Eastern Journal of European Studies*, 14(Special Issue), 116–134. <https://doi.org/10.47743/ejes-2023-S107>
- Mastilovic, J., & Zoppi, M. (2021). (In)security and Immigration to Depopulation Rural Areas in Southern and Southeastern Europe. *Southeastern Europe*, 45(2), 229–253. <https://doi.org/10.30965/18763332-45020003>
- Schorn, M. (2023). Implementing youth-oriented policies: A remedy for depopulation in rural regions? *Vienna Yearbook of Population Research*, 21, 1–41. <https://doi.org/10.1553/p-2j6h-94ja>
- Simões, F., Rocca, A., Rocha, R., Mateus, C., Marta, E., & Tosun, J. (2021). Time to get emotional: Determinants of university students' intention to return to rural areas. *Sustainability (Switzerland)*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13095135>

Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Relações entre justiça organizacional e engajamento na Administração Pública Federal Brasileira: Reflexões teórico-conceituais e metodológicas

Autor(es): Joyce Frade Machado – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); Ana Maria Santos – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); Rebeca da Rocha Grangeiro – Universidade Federal do Cariri

Palavras-chave: Administração Pública, Desempenho Individual, Justiça Organizacional, Engajamento

Resumo

A administração pública gestonária, originada no Reino Unido na década de 1980, integra práticas de gestão privada para aprimorar o setor público, focando em resultados e avaliação de desempenho. Essa tendência internacional busca melhorar sistemas de avaliação nas organizações públicas (Correia et al., 2019; Pollitt, 1990). No Brasil, legislações foram criadas para normatizar a avaliação de desempenho individual de servidores públicos, embora a implementação incorreta gere resistência e desconfianças (Bezerra & Zouain, 2021).

A avaliação de desempenho individual é considerada uma ferramenta de valor essencial na gestão pública, onde identificar influências no processo avaliativo contribui para o desenvolvimento de políticas públicas eficazes (Zwiech, 2021). A maneira como a justiça organizacional é percebida nas avaliações cumpre um papel fundamental, impactando diretamente na confiança dentro da organização (Wiemann et al., 2019). Isso ocorre porque a sensação de justiça tem um efeito positivo nas atitudes dos funcionários, estando diretamente relacionada a aspectos como engajamento e o seu desempenho (Assmar et al., 2005; Omar, 2006).

Destaca-se que a justiça organizacional é o estudo das percepções de justo ou injusto nas relações entre os funcionários e suas organizações e pode ser desdobrada em quatro dimensões (Cropanzano et al., 2007). A dimensão distributiva está relacionada à justiça dos resultados alcançados e das decisões de alocação dos recursos. A dimensão procedimental diz respeito à justiça dos procedimentos e dos meios adotados para determinar a distribuição dos resultados (Cropanzano et al., 2007; Zwiech, 2021). A dimensão interpessoal representa o grau em que o superior adota e conduz com um tratamento digno e respeitador. E a dimensão informacional diz respeito ao fornecimento de informações e explicações justificadas, verdadeiras, adequadas, lógicas e sinceras, sobretudo quando os resultados das decisões forem desfavoráveis (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Já o engajamento no trabalho é descrito como um estado ativo e positivo de contentamento com o trabalho, que se manifesta através de vigor, dedicação e absorção (OCDE, 2016). Vigor se refere à alta energia e tenacidade mental no trabalho, além da vontade de se esforçar apesar dos obstáculos. Dedicação envolve sentir o trabalho como significativo, acompanhado de entusiasmo, inspiração e orgulho. Absorção é estar totalmente imerso e contente no trabalho, sentindo que o tempo voa e achando difícil se afastar das atividades de trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

Estudos acadêmicos sugerem que a percepção de justiça dentro de uma organização pode ser um fator precursor do engajamento dos funcionários (Fletcher et al., 2020). Isso significa que quando os funcionários se sentem tratados de maneira justa, tendem a mostrar maior engajamento com a organização, contribuindo assim para uma melhoria no desempenho individual (Micacchi et al., 2023).

Esta relação entre justiça organizacional, engajamento e desempenho foi confirmada por pesquisas recentes (Micacchi et al., 2023).

Por isso, este trabalho tem o objetivo de estudar a percepção de justiça organizacional, de servidores públicos do poder executivo da administração pública federal brasileira, em relação ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e como essa percepção de justiça se relaciona com o engajamento desses servidores.

Conforme o Decreto 11.072/2022, o PGD é um “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (Parágrafo único do Art. 1º). Seus propósitos incluem, mas não se limitam a, fomentar uma administração focada em resultados; melhorar a administração de recursos estatais; auxiliar no planejamento estratégico da força laboral; elevar a eficiência operacional; e motivar líderes a engajar suas equipes de forma mais efetiva (conforme publicado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023). Todos os servidores públicos das administrações governamentais federais têm a possibilidade de aderir ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). No momento, 155 organizações já implementaram o PGD, levando em conta seus aspectos culturais e as demandas específicas de suas atividades.

A importância desta pesquisa reside principalmente na constatação da escassez de estudos sobre confiança e justiça nas avaliações de desempenho no setor público brasileiro (Bezerra & Zouain, 2021). Além disso, destaca-se a insuficiência de pesquisas focadas em identificar fatores que influenciam as avaliações de desempenho individual, especialmente no âmbito público, onde há poucos dados disponíveis (Bezerra & Zouain, 2021). Apesar da relevância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento pessoal, a maioria das pesquisas foi conduzida no setor privado, com poucos estudos empíricos focados no setor público (Kim & Holzer, 2016). Por último, existe uma lacuna na compreensão de como a percepção de justiça na avaliação de desempenho individual se relaciona e afeta o engajamento dos funcionários, especialmente no setor público, além de uma chamada para explorar as características únicas do engajamento neste setor, dada sua natureza multidimensional (Micacchi, 2023).

Para atingir o objetivo da pesquisa será utilizada uma abordagem mista, com coleta de dados quantitativa (questionários surveys) e qualitativa (grupo de foco e entrevistas semiestruturadas). A proposta é aplicar a pesquisa em cinco organizações públicas federais, sendo elas: Advocacia Geral da União (AGU); Banco Central do Brasil (Bacen); Controladoria Geral da União (CGU); Instituto Nacional do Seguro Nacional (INSS) e Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB). Utilizaremos estatística descritiva e inferencial, além de análise de conteúdo.

Cabe destacar que esse resumo é oriundo de um projeto de doutoramento em Administração Pública, podendo não estar concluída a coleta de dados. Assim, o artigo focará nos estudos e adaptações dos conceitos e dos instrumentos de coleta de dados originários da gestão de pessoas para a administração pública. Com isso, espera-se que os resultados proporcionarão uma melhor compreensão de como a percepção de justiça dentro das organizações públicas influencia o engajamento e como eles se relacionam com o desempenho individual. A pesquisa poderá revelar estratégias para melhorar a eficiência e a eficácia dos servidores públicos através de políticas e práticas que fomentem a justiça e o engajamento.

Referências bibliográficas:

- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Bezerra, L. F., & Zouain, D. M. (2021). Análise dos fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho no serviço público. *Revista do Centro Universitário Santo Agostinho*, 18(4), 3-29. <https://doi.org/10.12819/2021.18.4.1>
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., & Silva, S. R. dos S. R. M. (2019). A percepção de justiça na avaliação do desempenho na administração pública e a produtividade. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 37, 31-54. <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/6373>
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. Em C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). Editora John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. [D11072 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/D11072)
- Fletcher, L., Bailey, B., Alfes, K., & Madden, A. (2020). Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal Of Human Resource Management*, 31(1), 6-46. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
<https://doi.org/10.1177/0091026018814560>
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Kim, T., & Holzer, M. (2016). Public employees and performance appraisal: a study of antecedents to employees' perception of the process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 31-56. <https://doi.org/10.1177/0734371X14549673>
- Micacchi, L., Vidé, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2023). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: making the most of performance appraisal design. *Public Administration*, 1-26. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>
- Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2023). Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. [INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SEGES-SGPRT /MGI Nº 24, DE 28 DE JULHO DE 2023 - DOU - Imprensa Nacional](https://www.gov.br/segex/pt-br/assuntos/instrucoes-normativas/2023/24)
- OECD. (2016). *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*. Public Governance Reviews. Publishing Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217. <https://doi.org/10.25009/pys.v16i2.774>
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. Basil Blackwell.

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Wiemann, M., Meidert, N., & Weibel, A. (2019). "Good" and "Bad" control in public administration: the impact of performance evaluation systems on employees' trust in the employer. *Public Personnel Management*, 48(3), 283-308.
- Zwiech, P. (2021). Perception of justice in performance appraisal: empirical findings from enterprises from the west pomeranian voivodship in Poland. *Procedia Computer Science*, 192, 4649-4657. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.243>

Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Recursos Humanos na academia: políticas de desenvolvimento da carreira docente nas universidades de Cabo Verde

Autor(es): **Arlinda Dias Rodrigues** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Rosária Maria Pereira Ramos** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Ana Paula Ventura Ferreira** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Recursos Humanos, Academia, Políticas de Desenvolvimento da Carreira docente, Universidades de Cabo Verde.

Resumo

Em Cabo Verde, apesar do ensino superior ter manifestado um expressivo crescimento nos últimos anos, continuam a existir importantes lacunas na investigação sobre os diferentes aspetos da gestão das instituições, incluindo o desenvolvimento da carreira docente. Deste modo, pretende-se com este artigo, de carácter qualitativo caracterizar as políticas de gestão de carreira docente instituídas nas universidades cabo-verdianas, pois constata-se que, com base na revisão da literatura feita no âmbito da elaboração deste artigo, essas políticas parecem não ser conhecidas de forma sistemática (Tolentino, 2007; Banco Mundial, 2012; Varela 2015, 2023; Rodrigues, 2019; De Lurdes Lauxen e Cerdeira, 2023). Urge assim contribuir para o conhecimento sistemático acerca das políticas que neste âmbito têm sido adotadas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) em Cabo Verde. Com efeito, dessa forma seria possível comparar as políticas prosseguidas pelas IES e as perceções dos docentes acerca do seu desenvolvimento na carreira. A literatura evidencia que a compreensão dos requisitos necessários à progressão nos diferentes estágios da carreira académica ainda é muito limitada (Kindsiko e Baruch, 2019), sendo necessária mais investigação que também considera as diferenças entre países e entre disciplinas (Mantai e Marrone, 2023). Apesar da investigação existente nesta área, Zacher et al. (2019) através de uma das mais recentes meta-análises de artigos científicos sobre o tema salientam como principal lacuna de investigação nesta matéria a fraca diversificação das áreas científicas abordadas nos estudos, uma vez que os estudos existentes são na maioria respeitantes a carreira académica na área da medicina. Deste modo, aponta-se para a necessidade de mais estudos sobre a gestão e o desenvolvimento da carreira académica em outras áreas do saber. Nesta linha, o presente artigo pretende inovar ao trazer um contexto empírico diferente dos estudos já realizados, que é o caso de Cabo Verde, país que tem investido fortemente na educação desde à sua independência em 1975, tendo atualmente uma taxa de alfabetização dos 15 aos 24 anos de 98,8% (INE-Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde, 2021), uma das taxas mais elevadas da África subsaariana. Em termos metodológicos este artigo segue o método qualitativo, adequado para descrever e compreender fenómenos sociais ou culturais, envolvendo frequentemente a combinação de várias técnicas de recolha de dados (Gómez, 2021). A recolha de dados foi feita através da Análise documental da legislação, relatórios oficiais e documentos oficiais de cada universidade alvo de estudo, bem como através de Inquéritos por entrevistas semiestruturadas aos Reitores e responsáveis de recursos humanos das universidades. Os resultados sugerem que o desenvolvimento da carreira docente nas universidades cabo-verdianas é fortemente condicionado pelas dificuldades de financiamento do

ensino superior no país. Denota-se uma abertura por parte das IES em implementar políticas de desenvolvimento da carreira docente voltadas para a investigação e que permitam a promoção na carreira. Porém, no cenário atual, a forma preferencial de evolução na carreira tem sido a progressão. De facto, face às adversidades financeiras, as IES têm utilizado mecanismos alternativos de fomento ao desenvolvimento profissional dos docentes, principalmente a redução da carga horária letiva durante o período de investigação empírica para teses de doutoramento, a concessão de licenças para estudos pós-graduados no exterior, a atribuição de bolsas e apoios através da cooperação com IES estrangeiras, de entre outras. Apesar deste estudo trazer apenas a perspetiva das universidades públicas cabo-verdianas, em termos de políticas públicas e de Gestão de Recursos Humanos, os resultados apontam para o comprometimento das IES em efetivar os mecanismos legais já existentes sobre a carreira docente, mormente em estatutos institucionais, bem como propor instrumentos adicionais que permitam o fomento do ensino superior nos seus pilares fundamentais, que são: o ensino, a investigação, a transferência para a sociedade e, a internacionalização. Esta abordagem das IES poderá vir a ter um impacto significativo no desenvolvimento da carreira docente em Cabo Verde, a médio e longo prazos, contribuindo assim para a sustentabilidade do sistema de ensino superior no país.

Referências bibliográficas

- Banco Mundial (2012). Construindo o futuro: Como é que o ensino superior pode contribuir para a agenda de transformação económica e social de Cabo Verde – Um estudo do Banco Mundial. <https://www.dgesc.gov.cv/index.php/ensino-superior-de-cv/estudos-sobre-es-de-cv/category/10-estudos-sobre-es-em-cv>
- De Lurdes Lauxen, S., & Cerdeira, L. (2023). O espaço da Educação superior nos países de língua portuguesa e os desafios da cooperação: Os casos de Portugal e Brasil. *Futuros da Educação Superior: Tendências e cenários em contextos emergentes*, 14, 269. https://www.researchgate.net/profile/Patricia-Viera/publication/377119372_SUPERIOR_TENDENCIAS_E_CENARIOS_EM/links/659699876f6e450f19ca6dd9/SUPERIOR-TENDENCIAS-E-CENARIOS-EM.pdf#page=270
- Gómez, E. E. (2021). Desenhos de investigação qualitativa. In, S. P. Gonçalves, J. P. Gonçalves, & C. G. Marques, (coords.). *Manual de Investigação Qualitativa: Conceção, análise e aplicações*. Pactor.
- Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde – INE (2021). Anuário estatístico 2019. Instituto Nacional de Estatística. <https://ine.cv/publicacoes/anuario-estatistico-2019/>
- Kindsiko, E., & Baruch, Y. (2019). Careers of PhD Graduates: The role of chance events and how to manage them. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 12-40. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.010>
- Mantai, L., & Marrone, M. (2023). Academic career progression from early researcher to professor: What can we learn from job ads. *Studies in Higher Education*, 48(6). <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2167974>

- Rodrigues, L. (2019). Potencial transformador do Ensino Superior em Cabo Verde. *Revista Teias*, 20(56), 11-35. https://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1982-03052019000100011&script=sci_arttext
- Tolentino, A. C. (2007). *Universidade e transformação social nos pequenos Estados em Desenvolvimento: O caso de Cabo Verde*. Universidade de Lisboa- Doutoramento em Ciências da Educação. Fundação Calouste Gulbenkian. https://cdn-cms.f-static.com/uploads/631901/normal_5a3fd9f68f835.pdf
- Varela, B. L. (2015). Políticas e práticas de ensino superior em Cabo Verde: Marcos da sua evolução. In Universidade de Cabo Verde, Uni-CV- Produção científica. <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/3848/1/Políticas%20e%20praxis.pdf>
- Varela, B. L. (2023). O ensino superior em África: Potencialidades, desafios e perspectivas. In, Ai Calderón, MW Silva, DMR Fonseca, SAS Vanz et al., (Orgs.) *Universidades de classe mundial e rankings académicos no espaço do ensino superior de língua portuguesa e em outras realidades do mundo*. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/267706/001185675.pdf?sequence=1>
- Zacher, H., Rudolph, C. W., Todorovic, T., & Ammann, D. (2019). Academic career development: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 110(Part B), 357-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.006>

Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Sentido e significado do trabalho na Administração Pública: O concurso nacional unificado e o fortalecimento do *ethos* público no servidor público Federal Brasileiro

Autor(es): Laís Silveira Santos – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Ana Paula Grillo Rodrigues – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Emilly Angelo Arcenio – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Palavras-chave: Concurso Público, Ethos Público, Sentido e Significado do Trabalho, Concurso Nacional Unificado.

Resumo

Este texto apresenta uma pesquisa – em desenvolvimento – que tem como objetivo investigar se o novo Concurso Nacional Unificado pode representar uma possibilidade de fortalecimento do *ethos* público na Administração Pública brasileira, por meio da seleção de servidores públicos federais que vejam sentido e significado no seu trabalho em prol do bem público. No serviço público, o *ethos* refere-se aos valores e normas profissionais que orientam o comportamento dos servidores e a forma como interpretam e cumprem suas funções, enfatizando a importância de princípios de interesse público (Gomide et al., 2023). Todavia, a indústria e a ideologia concursista (Coelho, 2015, Fontinha, et al. 2014), e até mesmo a mídia, reproduzem o senso comum da sociedade brasileira para a qual o objetivo do concurso público é promover o ingresso de servidores com salários acima da média do mercado e estáveis (Coelho, 2015). Assim, desconsideram o *ethos* público e sua relação com a vocação das pessoas para trabalhar em prol do bem público, representando uma disfunção dos concursos públicos e promovendo a inserção de servidores que podem não estar identificados com os propósitos da Administração Pública. A insuficiência de um *ethos* do serviço público, a distorção do uso da lógica meritocrática (Oliveira, Castro Júnior & Montalvão, 2022) e as disfunções do concurso prejudicam a contratação de servidores mais preparados, com maior aptidão para as funções públicas (Coelho, 2015) e que incorporam em si um significado do trabalho diferenciado dentro da Administração Pública. Tais disfunções abrem espaço para os “concurseiros” – candidatos que *a priori* aspiram a estabilidade e altos salários (Albrecht & Krawulski, 2011) ou estão frustrados com a instabilidade do mercado de trabalho (Ribeiro & Mancebo, 2013) – e os chamados “burocratas proteanos” – que utilizam sua atuação na carreira pública para se adequar a seus interesses de carreira no setor privado ou em um cargo público melhor (Silva, Balassiano & Silva, 2014). Já os “candidatos concursandos” são aqueles que buscam por excelência realizar sua vocação no serviço público e encaram o concurso como uma etapa pré-profissional (Fontinha et al., 2014). Para esses, o trabalho no serviço público possui um sentido e significado diferenciado, que vai ao encontro do esperado *ethos* do serviço público. O sentido do trabalho está relacionado ao sentido da vida, referente a questões de valores, autorrealização, satisfação pessoal e reconhecimento. Já o significado do trabalho pode ser compreendido pela representação social para o trabalhador ou para a sociedade (Gondim & Bendassolli, 2014, Tolfo & Piccinini, 2007). Para o trabalho fazer sentido na dimensão individual, deve estar relacionado aos valores éticos, à valorização pessoal, desenvolvimento e na necessidade de conseguir acreditar na importância da tarefa que está desempenhando (Tolfo & Piccinini, 2007). Trabalhar em prol do bem comum pode ser uma vocação, fonte de sentido existencial ou aptidão que não é para todos, ainda que

muitos desejem a famosa estabilidade (Souza & Moulin, 2014). Contudo, Coelho (2023) afirma que a parcela vocacionada está muito pequena perto do total de candidatos concurseiros. Como alternativa, Oliveira, Castro Júnior e Montalvão (2022) sugerem que os concursos públicos passem a priorizar as competências do cargo, principalmente comportamentais, considerando que, por vezes, os concursos aferem conhecimentos que não guardam relação com as atribuições do cargo e da organização (Gaetani & Coelho, 2023). Gomide et al. (2023) também afirmam ser imperativo que o conceito de *ethos* público seja considerado já no momento da seleção dos novos servidores, isso é, no concurso público. No Brasil, tramita um Projeto de Lei para aprimorar os processos de recrutamento e seleção de servidores, uma espécie de Lei Geral de Concursos Públicos. Enquanto essa Lei não é aprovada, o atual Ministério da Gestão e da Inovação (2023-2026) lançou uma nova proposta de concurso, chamado de Concurso Nacional Unificado (CNU). Trata-se de um modelo semelhante aos adotados por Portugal e Espanha (Coelho, 2023). O CNU é um modelo inovador que consiste na realização conjunta de concursos para o provimento de cargos públicos efetivos no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta e indireta. O objetivo é promover igualdade de oportunidades de acesso aos cargos públicos efetivos; padronizar procedimentos na aplicação das provas; aprimorar os métodos de seleção, de modo a priorizar as qualificações necessárias para o desempenho das atividades inerentes ao setor público; e zelar pelo princípio da impessoalidade na seleção dos candidatos em todas as etapas do certame (Brasil, 2024). Para os cargos de nível superior são 70 questões: 20 de conhecimentos gerais e 50 de conhecimentos específicos, além de uma pergunta dissertativa, que pode ser um mecanismo de avaliação de competências transversais, como o *ethos* público, e avaliar a motivação e o compromisso com o interesse público dos candidatos (Gomide et al., 2023). A prova de conhecimentos gerais, comum a todos os cargos, buscará identificar nos candidatos a vocação para atuar no setor público (Jornal da USP, 2024). Tendo em vista a proposta do CNU e o objetivo da pesquisa em desenvolvimento aqui relata, os procedimentos metodológicos seguem a abordagem qualitativa, por meio de análise documental e análise de conteúdo. Após a aplicação das provas do CNU, no dia 5 de maio de 2024, a pesquisa será dada sequência por meio da coleta de todas as questões de conhecimentos gerais (20) e as questões discursivas (7) dos sete blocos temáticos de cargos de nível superior que compõem o CNU. A partir do quadro teórico sobre sentido e significado do trabalho, bem como do conceito de *ethos* público, será realizada a análise de conteúdo das questões, compondo, assim, o corpus de análise. Como resultados da pesquisa, espera-se apresentar: a) compreensão se as questões efetivamente abordam temáticas que refletem o *ethos* e o sentido e significado que os candidatos possuem em relação à função pública e ao trabalho no serviço público; b) identificação se os “candidatos concursandos” e vocacionados possuem mais chances em detrimento dos “concurseiros”; e c) compreensão se as questões possibilitam identificar valores éticos e morais dos candidatos e a crença na importância da função pública a qual irá desempenhar.

Referências bibliográficas

- Albrecht, P. A. T., & Krawulski, E. (2011). Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. *Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho*, 14(2), 211-226.
- Brasil. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. (2024). *Concurso Público Nacional Unificado*. Recuperado de: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/concursonacional> .

- Coelho, F. S. (2015). *Repensando os concursos públicos no Brasil: subsídios para discussão à luz da gestão de pessoas no setor público*. In: Bassotti, I., Pinto, S., & Santos, T. (Org.). Uma nova gestão é possível. 1. ed. São Paulo: Edições Fundap.
- Coelho, F. S. (2023). Entrevista. As propostas para aprimorar concursos públicos no Brasil. *nexo jornal*, 01-04. Recuperado de: <https://www.nexojournal.com.br/expresso/2023/09/10/as-propostas-para-aprimorar-concursos-publicos-no-brasil> .
- Fontainha, F. C. et al. (2014). *Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos?* Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getulio Vargas.
- Gaetani, F., & Coelho, F. de S. (2023). A hora e a vez da modernização dos concursos públicos. *nexo jornal*, 01-04. Recuperado de <https://www.nexojournal.com.br/colunistas/2023/A-hora-e-a-vez-da-moderniza%C3%A7%C3%A3o-dos-concursos-p%C3%BAblicos> .
- Gomide, A. A. et al. (2023). *Guia referencial para concursos públicos: promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos*. Brasília: Enap; MGI.
- Gondim, S. M. G., & Bendassolli, P. F. (2014). Uma crítica da utilização da análise de conteúdo qualitativa em psicologia. *Psicologia Em Estudo*, 19(2), 191–199.
- Jornal da USP. (2024). *Concurso Público Nacional Unificado democratiza acesso para grande parte da população brasileira*. Recuperado de: <https://jornal.usp.br/radio-usp/concurso-publico-nacional-unificado-democratiza-acesso-para-grande-parte-da-populacao-brasileira/>.
- Oliveira, A. B. da S., Castro Junior, J. de L. P., & Montalvão, S. de S. (2022). O mito da meritocracia: academicismo e falhas metodológicas nos concursos públicos brasileiros. *Revista De Administração Pública*, 56(6), 694–720.
- Ribeiro, C. V. dos S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 33(1), 192–207.
- Silva, J. R. da, Balassiano, M., & Silva, A. R. L. (2014). Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. *Revista De Administração Contemporânea*, 18(1), 01–19.
- Souza, S. A. D., & Moulin, M. G. B. (2014). Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17(1), 49–65.
- Tolfo, S. da R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19(spe), 38–46.

Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Gestão de pessoas em cenários de crise: Um estudo de múltiplos casos com universidades federais no contexto (pós)pandêmico

Autor(es): Michael Joseph Presti – Universidade Federal de Viçosa (UFV); Diego Costa Mendes – Universidade Federal de Viçosa (UFV); Jorge Lucas Santos da Luz – Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Palavras-chave: pandemia, COVID-19, gestão de pessoas, gestão sustentável de pessoas, gestão de crise.

Resumo

A pandemia da COVID-19 impôs desafios significativos tanto para organizações públicas quanto privadas, que se viram obrigadas a ajustar seus modelos de trabalho para se adequarem às restrições sanitárias, o distanciamento social e o teletrabalho. Nesse cenário, a gestão estratégica de pessoas durante crises emergiu como um elemento crucial para enfrentar esses desafios. Sua importância reside na habilidade de introduzir conceitos fundamentais de adaptabilidade e flexibilidade tanto para a organização quanto para os colaboradores.

É essencial avaliar a capacidade da organização em gerenciar crises, preparando e desenvolvendo os recursos humanos para enfrentar os desafios (Rasli et al., 2017). No setor público, essa dinâmica é semelhante, embora apresente desafios específicos decorrentes de diferentes condições de recursos, culturas organizacionais, produtividades, metas, legislação e regulamentação (Leite & Lemos, 2021). As universidades federais, enquanto instituições públicas, também enfrentaram a necessidade de se adaptar ao contexto pandêmico, implementando medidas contingenciais para preservar a segurança biopsicossocial da comunidade acadêmica (Silva et al., 2021). Essas medidas abrangeram a suspensão das aulas presenciais e a transição para o ensino remoto. Paralelamente, os processos administrativos e comunicativos das universidades foram transferidos para a esfera virtual. Esse cenário apresentou desafios inéditos para essas instituições de ensino e para os servidores técnico-administrativos e docentes envolvidos, destacando a necessidade de compreender as percepções desses colaboradores acerca das respostas das universidades federais no âmbito da gestão de pessoas e do trabalho.

Diante desse contexto, o presente estudo teve como objetivo central compreender a natureza estratégica da gestão de pessoas na adaptação das universidades federais mineiras e de seus servidores no período (pós)pandêmico. Para alcançar esse propósito, foram analisadas cinco universidades federais mineiras, selecionadas por suas semelhanças socio-geográficas. Entrevistas semiestruturadas foram conduzidas junto a gestores e servidores atuantes na área de gestão de pessoas.

Após a fase de pré-análise, os dados foram sistematicamente explorados e tratados em planilha, seguindo a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Os resultados foram categorizados em três eixos argumentativos predefinidos (Presti & Mendes, 2023), delineando os impactos da pandemia nas organizações, na gestão de pessoas e no trabalho e nos trabalhadores.

Ademais, cada eixo argumentativo se desdobrou em subdivisões, visando uma dissecação mais detalhada dos dados. No âmbito organizacional, as subcategorias abrangeram aspectos como biossegurança, fatores externos e fatores internos. Para analisar as ações específicas das universidades

federais em relação à gestão de pessoas, as subcategorias foram: suporte, monitoramento de desempenho, treinamento, liderança, gestão sustentável de pessoas, remuneração e processos seletivos. Para examinar os efeitos no trabalho e nos trabalhadores, o estudo direcionou sua atenção ao teletrabalho e aos fatores psicológicos, pessoais e físicos, proporcionando uma análise abrangente e minuciosa dessas dimensões.

A análise dos dados possibilitou a exploração das perspectivas dos servidores técnico-administrativos, permitindo uma reflexão sobre as convergências e divergências entre elas, bem como em relação à literatura existente. Com base nos relatos dos entrevistados, fatores administrativos, demográficos e sociais, como convivência familiar, gênero e as condições do ambiente de teletrabalho, desempenharam um papel crucial na moldagem das percepções em relação ao teletrabalho, à sua produtividade e à viabilidade de sua continuidade no período pós-pandemia. O planejamento e a resposta das universidades diante da crise desempenharam um papel crucial na definição de normativas inovadoras, com foco especial no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores. Contudo, as entrevistas evidenciam que as universidades federais mineiras estavam em diferentes estágios de digitalização de seus processos, resultando em impactos diversos na eficiência e adaptabilidade das rotinas de trabalho às contingências do contexto pandêmico.

Adicionalmente, a ausência de condições materiais, como equipamentos tecnológicos e acesso à internet, assim como a falta de suporte ergonômico providenciado pelas universidades, teve um impacto adverso na experiência do teletrabalho. Também, houve a necessidade de implementar flexibilizações no controle de frequência, bem como na avaliação de desempenho e produtividade, gerando alterações significativas na dinâmica entre gestores e equipes. Esse ajuste de paradigma levou à adoção de novas formas de mensurar a produtividade mais propícias para o teletrabalho (Zhong et al., 2021), uma abordagem inovadora no contexto do setor público universitário. No âmbito sociodemográfico, mulheres servidoras, especialmente aquelas com filhos pequenos, encontraram consideráveis desafios ao desempenhar suas atividades em regime de teletrabalho, devido aos complexos conflitos entre as esferas profissional, familiar e pessoal (Ferreira & Reis, 2021).

Dessa forma, o desenvolvimento humanizado dos recursos humanos, ou gestão sustentável de pessoas, abarca as dimensões pessoal, social, física e psicológica dos trabalhadores. Este conceito revelou-se fundamental para garantir o bem-estar dos servidores, a continuidade das atividades profissionais e a manutenção da produtividade (Alketbi et al., 2022; Dotsenko et al., 2021). De maneira geral, a avaliação do teletrabalho foi positiva, instigando reflexões sobre a possibilidade de incorporar esse formato ao modelo de trabalho das universidades federais no futuro, investigando mais a fundo os aspectos positivos e negativos desse regime de trabalho.

Referências bibliográficas

- Alketbi, A. H. S. B., Jimber Del Rio, J. A., & Ibáñez Fernández, A. (2022). Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai-UAE during Covid-19 crisis. *PLOS ONE*, 17(3), e0263034. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263034>
- Aparecida Avelar Ferreira, C., & Álvares dos Reis, C. (2021). Impact of COVID-19 on Brazilian women in teleworking. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 38, 1–22. <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0180>

- Dotsenko, N., Chumachenko, D., Chumachenko, I., Galkin, A., Lis, T., & Lis, M. (2021). Conceptual Framework of Sustainable Management of the Process of Forming a Project Team with Functional Redundancy. *Energies*, 14(24), 8235. <https://doi.org/10.3390/en14248235>
- Leite, A. L., & da Cunha Lemos, D. (2021). Gestão de pessoas e o teletrabalho: Desafios e possibilidades. *Revista do Serviço Público*, 72(2), 330–359. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4987>
- Presti, M. J., & Mendes, D. C. (2023). What Was The Covid-19 Pandemic's Impact On Human Resource Management And Work? An Integrative Literature Review. *Revista de Administração de Empresas*, 63(6), e2022-0483. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020230604>
- Rasli, A., Haider, M., Goh, C. F., & Tan, O. K. (2017). Keeping the lights on: A conceptual framework for understanding crisis management capability in the public sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(6), 54–61. <https://doi.org/10.1002/joe.21814>
- Silva, C. de A., Querino, F. F., Anjo, J. E. da S., Andrade, D. M., & Ribeiro, F. T. F. (2021). Ações das universidades federais de Minas Gerais para o enfrentamento da pandemia do COVID-19. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 25–44. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e78435>
- Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., & Liao, Y. (2021). Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5), 228. <https://doi.org/10.3390/jrfm14050228>

Sessão 25 – Saúde e Bem-estar

Título: Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da COVID 19: preditores da sobrecarga percebida por servidores públicos brasileiros

Autor(es): **Simone Maria Vieira de Velasco** – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Brasília/DF – Brasil; **Francisco Antônio Coelho Júnior** – Universidade de Brasília, Brasília/DF – Brasil; **Maria Julia Pantoja** – Universidade de Brasília, Brasília/DF – Brasil; **Igor Guevara Loyola de Souza** – Universidade do Distrito Federal, Brasília/DF – Brasil

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Teletrabalho, Teletrabalho Compulsório, Sobrecarga, COVID-19, Políticas Públicas.

Resumo

Introdução: A literatura sobre teletrabalho, anterior à pandemia da *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19), abordou, em grande parte, temas relacionados ao desempenho e à inovação tecnológica, analisando as vantagens e desvantagens dessa modalidade de trabalho. Devido ao crescimento do teletrabalho na última década e, mais recentemente, à intensificação decorrente da necessidade de isolamento social durante a pandemia, há a necessidade de compreender como o teletrabalho afeta o bem-estar e a qualidade de vida dos teletrabalhadores, e considerar as relações entre teletrabalho e dimensões dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), agenda 2030 das Nações Unidas, evidenciadas por Moglia et al. (2021). Este estudo tem como objetivo analisar as relações preditivas diretas entre as variáveis antecedentes ‘Atividades do Teletrabalhador’, ‘Condições Físicas do Trabalho’, ‘Suporte Tecnológico’ e ‘Gestão do Teletrabalho’, predizendo a variável critério ‘Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório’, junto a uma amostra de servidores públicos brasileiros, no contexto da COVID-19. As variáveis estudadas fazem parte da escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Compulsório.

Referencial Teórico: A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) possui distintos conceitos e, de maneira geral, é vista como uma maneira de compreender o processo de trabalho, do ponto de vista pessoal e profissional, tendo diferentes aspectos a serem abordados para a construção do bem-estar ou mal-estar do trabalhador; e o Teletrabalho é uma forma de flexibilização da força de trabalho, relacionada diretamente com o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e possui diferentes fatores que interferem no desenvolvimento das atividades de uma organização (Andrade, 2020). Conforme Andrade (2020), a união desses dois temas, ou seja, a e-QVT, é um tema novo. Wang et al. (2021) notam que o conhecimento existente sobre o teletrabalho pode ser questionado em um contexto de pandemia extraordinária. Nessa perspectiva, Pantoja et al. (2020) definiram modelo teórico composto por cinco dimensões que compõem a escala de e-QVT Compulsório, sendo que a dimensão ‘Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório’ avalia as percepções do trabalhador em relação às exigências para a realização do trabalho decorrentes do teletrabalho compulsório.

Metodologia: A pesquisa, de recorte transversal, integrou a abordagem quantitativa (estatísticas descritivas e inferenciais), e análise de dados secundários, oriundos da aplicação de *survey*

(questionário) composto pela escala de e-QVT Compulsório, junto a uma amostra de 1.669 servidores públicos efetivos, de seis instituições públicas brasileiras, entre março e abril de 2021. Na análise estatística dos dados, por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), foi realizada Análise Fatorial Confirmatória da escala; e teste de regressão múltipla do modelo proposto de relações preditivas diretas entre as variáveis. Na sequência, procedeu-se às estatísticas descritivas.

Resultados: Os resultados da estatística descritiva indicaram a predominância de e-QVT compulsório, principalmente, no que tange à disciplina na execução das atividades; organização do trabalho de forma efetiva; conexão com a internet e luminosidade adequados para execução das atividades; e satisfação ao realizar as atividades em regime de teletrabalho. De outro lado, os itens que correspondem ao fator 'Sobrecarga decorrente do Teletrabalho' indicaram a predominância de representações de mal-estar moderado, sobretudo no que diz respeito ao aumento da carga de trabalho. A Análise Fatorial Confirmatória resultou em cargas fatoriais significativas, com índices adequados e confiabilidade interna da escala utilizada no estudo. Testou-se modelo de regressão múltipla que evidenciou resultados estatisticamente significativos para as variáveis 'Atividades do Teletrabalhador' e 'Suporte Tecnológico' predizendo a variável critério 'Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório', percebida por servidores públicos em teletrabalho, no contexto da pandemia da COVID-19.

Discussão: O modelo empírico testado nesta pesquisa evidenciou que estratégias individuais, ações realizadas para o alcance dos objetivos, habilidades cognitivas e afetivas do servidor público, requeridas no contexto do teletrabalho compulsório; e recursos de TICs, essenciais para a realização do teletrabalho obrigatório, como ferramentas de acesso remoto confiáveis sistemas utilizados, conexão com a internet e velocidade da rede, dentre outros, influenciam a 'Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório'. Conforme Andrulli e Gerards (2023), de repente, a proliferação de práticas de novas formas de trabalho proporcionou a um maior número de trabalhadores maior flexibilidade, autonomia e liberdade em relação a quando, onde, como e quanto trabalhar, e também aumentou a dependência de muitos trabalhadores do uso intensivo de TICs. Para Beckel e Fisher (2022), as características individuais do trabalhador e do trabalho, o contexto social do trabalho e a organização das pessoas e dos sistemas tecnológicos nos ajudam a compreender a relação entre teletrabalho e saúde e bem-estar do trabalhador. De acordo com Schmitt et al. (2021), é provável que as pessoas experimentem mais estresse e sobrecarga por causa do aumento repentino e inesperado do uso de ferramentas digitais para gerenciar o fluxo de trabalho.

Conclusões: Os resultados apresentados sobre quanto maior a capacidade de autogestão, concentração, autodisciplina, autonomia e gerenciamento de limites, menor serão as chances de vivências de sobrecarga relacionadas ao teletrabalho compulsório, vão ao encontro dos estudos de Andrulli e Gerards (2023), Beckel e Fisher (2022), Kohont e Ignjatovic (2022), Wang et al. (2021), que esclarecem como a dimensão individual influencia as percepções de sobrecarga de teletrabalhadores no contexto da COVID-19. Da mesma forma, as evidências apresentadas de quanto maior a percepção de que os recursos estão adequados, menor será a possibilidade de percepção de sobrecarga, corroboram com estudos que tratam da relação entre o uso TICs e o bem-estar no trabalho; a produtividade; a sensação de sobrecarga cognitiva; a evolução do technostress dos teletrabalhadores

e seus efeitos sobre o bem-estar relacionado ao trabalho, durante a pandemia da COVID-19 (Andrulli & Gerards, 2023; Camacho & Barrios, 2022; Martin et al., 2022; Schmitt et al., 2021). Nesse sentido, conforme Beckel e Fisher (2022), independentemente da formalidade da política de teletrabalho de uma organização, os supervisores e a área de recursos humanos devem garantir critérios claros e consistentes para estabelecer quem é elegível para o teletrabalho, a localização do teletrabalho, bem como quando e com que frequência um funcionário pode ficar em teletrabalho. Ademais, faz-se necessário investimentos na melhoria dos sistemas de informação e comunicação, dos hardwares e softwares utilizados, dos serviços de suporte e assistência tecnológica aos teletrabalhadores (Oliveira et al., 2021).

Referências bibliográficas

- Andrade, L. L. S. de. (2020). *Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/38921>
- Andrulli, R., & Gerards, R. (2023). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in Human Behavior*, 139(2023), 107560. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560>
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1-32. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Camacho, S., & Barrios, A. (2022). Teleworking and technostress: Early consequences of a COVID-19 lockdown. *Cognition, Technology & Work*, 24, 441-457. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00693-4>
- Kohont, A., & Ignjatovic, M. (2022). Organizational support of working from home: Aftermath of COVID-19 from the perspective of workers and leaders. *Sustainability*, 14(5107), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su14095107>
- Martin, L., Hauret, L., & Fuhrer, C. (2022). Digitally transformed home office impacts on job satisfaction, job stress and job productivity. COVID-19 findings. *PLoS ONE*, 17(3), e0265131. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265131>
- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's sustainable development goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, 13, 9222. <https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Oliveira, M. A. M., Pantoja, M. J., Lopes, A. V., Miranda, O. R., & Andrade, L. L. S. (2021, outubro). Qualidade de vida no teletrabalho obrigatório em organizações públicas: Preditores individuais. *Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD*, Evento On-line, Brasil, 45.
- Pantoja, M. J., Andrade, L. L. S., & Oliveira, M. A. M. (2020). Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: Percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. *Revista da UI_IPSantarém*, 8(4), 80-94. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>

- Schmitt, J. B., Breuer, J., & Wulf, T. (2021). From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, 124, 106899, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106899>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Sessão 25 – Saúde e Bem-estar

Título: Estresse ocupacional – Um olhar sobre o Profissional de TI – Empresas Paulistas

Autor(es): Keli Cristiane Vido – Centro Universitário SENAC; Clarice Gameiro da Fonseca Pachi – Centro Universitário SENAC; Sergio Tavares – Centro Universitário SENAC; Jorge Futoshi Yamamoto – Faculdade de Medicina USP

Palavras-chave: Estresse ocupacional, Tecnologia da Informação, HCFMUSP, SENAC.

Resumo

Introdução

Este resumo relata os resultados parciais do projeto de pesquisa do Centro Universitário SENAC intitulado como – **Estudo de caso sobre o profissional de TIC: um olhar sobre o estresse laboral nos funcionários do HCFMUSP – Centro Universitário SENAC**, que ocorre em parceria com o Núcleo Especializado de TIC da Faculdade de Medicina do Hospital das Clínicas USP.

A globalização, o avanço da tecnologia e o aumento da competitividade empresarial exigem dos profissionais, cada vez mais, resultados em menor tempo gerando o estresse ocupacional.

Vale ressaltar que na contemporaneidade, o estresse ocupacional tornou-se um problema de saúde pública e um dos principais nexos causais de afastamento e incapacidade para o trabalho. A escolha do setor de TIC para o estudo decorre do número de profissionais neste setor, aproximadamente 1,5 milhões no Brasil (BRASSCOM, 2019). Deste modo, delinear estudos sobre o tema compreende encontrar novos caminhos e práticas preventivas.

“A redução do estresse no cotidiano (...) reflete não apenas benefícios (...) para esse indivíduo, como também atinge melhorias (...)” para todos. (MONTEIRO; DALAGASPERINA & QUADROS, 2012 apud FRITZ, 2002, p.87).

Referencial teórico

O uso da terminologia estresse remete dos séculos XVIII e XIX e conceitua a pressão ou intenso esforço, inicialmente usado na Física indicava força ou tensão direcionada sob determinada estrutura de ferro, antes que este perdesse a forma. A partir do século XX, a palavra começou a denominar esforço adaptativo no enfrentamento de situações cotidianas (Zile, Braga & Marques, 2014).

(...) o estresse pode ser definido como um quadro caracterizado por desgaste anormal e/ou redução da capacidade de trabalho, ocasionado basicamente por uma desproporção prolongada entre o grau de tensão a que o indivíduo está exposto e a capacidade de suportá-lo. Esse desgaste sofrido pelo organismo humano é causado por uma tensão crônica, característica da vida moderna, podendo levar a alterações psicofisiológicas, quando há a necessidade de enfrentar uma situação que exige elevado esforço emocional para o qual o indivíduo julga não estar preparado (Lipp; 2001; Couto, Vieira & Lima, 2007; Couto & Couto, 2020, p.).

Vale ressaltar que na 1.^a fase o estresse perfaz o chamado estágio de Alarme, que o indivíduo busca adaptação frente à um agente estressor, já na 2.^a fase de Resistência há o prolongamento deste estresse e a busca pela harmonia interior frente a situação ameaçadora. Na 3.^a fase, por sua vez, a de Exaustão, existe o enfraquecimento do indivíduo e inexistência a capacidade de adaptação do indivíduo (Lipp, 1996). É nesta fase, que ocorre “O estresse ocupacional (...) que o indivíduo não consegue atender às demandas solicitadas por seu trabalho, causando sofrimento psíquico, mal-estar, mudanças de comportamento, distúrbios do sono e sentimentos negativos.” (Dias; Santos & Abelha, 2016, p.2) “O estresse é uma doença crônica recorrente que, em longo prazo, pode ocasionar incapacidade para o trabalho, gerando custos, perda de renda vitalícia e aposentadoria antecipada, além do risco de suicídio.” (Prado, 2016, p.286).

Em suma, o estresse ocupacional afeta a produtividade, desequilibra o estado biopsicossocial e leva ao isolamento, depressão e a incapacidade para o exercício laboral e/ou estudo, por isso, há a necessidade de políticas e práticas preventivas (Levi, 2008 apud Prado, 2016).

Metodologia

Para condução do estudo utilizou-se o método misto, com a revisão da literatura na 1.^a etapa. Na 2.^a etapa valeu-se da aplicação de questionários semi-estruturados, ancorados na evocação de palavras, ou seja, no uso da Teoria das Representações Sociais. Os dados coletados foram tratados estatisticamente e unificados conforme seus significados. Posteriormente foram submetidos ao *software OpenEvoc* a fim de ponderar os principais motivos geradores de estresse ocupacional. Os sujeitos pesquisados são homens e mulheres, com mais de 18 anos, todos profissionais e/ou estudantes de TIC, engajados em empresas e/ou universidades do estado de São Paulo (Brasil).

Discussões e resultados

Os resultados parciais evidenciam que o contexto laboral dos pesquisados é permeado por horas extras constantes ou longas jornadas de estudos, tarefas cotidianas desorganizadas, bem como lideranças, nem sempre capacitadas e projetos com prazos extenuantes para execução. Pode-se ainda constatar, que no caso das empresas, estas buscam formas de prevenção do estresse ocupacional, mas atualmente não são eficazes, dado a falta de conhecimento sobre o tema e seus impactos organizacionais.

A análise da evocação de palavras relacionadas quanto o estresse ocupacional destacou três termos, mais frequentes nos grupos de homens e mulheres foram - **Raiva, Trabalho(Excesso) e Ansiedade (nosso grifo)**. O teste de Qui-Quadrado destes dados evidenciou que não houve diferença estatisticamente significativa entre os sentimentos dos homens ou mulheres ($p > 0,05$) pesquisados. Destarte, o estudo revelou que as manifestações quanto o estresse ocupacional são comuns para ambos os sexos pesquisados. Além disso, demonstrou que o trabalho é percebido como fonte de sofrimento e desencadeador de um processo de adoecimento (ZILLE, et al. 2018; COUTO; COUTO, 2020 apud FRITZ & Peixoto, 2022).

Referências bibliográficas

Brasscom. (n.d.). Disponível em <https://brasscom.org.br/>. Acesso em 28 fev. 2024.

- Dias, F. M., Santos, J. F. D. C., Abelha, L., & Lovisi, G. M. (2016). O estresse ocupacional e a síndrome do esgotamento profissional (burnout) em trabalhadores da indústria do petróleo: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 41.
- Fritz, M., & Peixoto, M. C. D. O. (2022). O estresse ocupacional docente e suas consequências à saúde. *Revista Contexto & Educação*, 37(117), 85-95.
- Lipp, M. E. N. (1996). Stress: conceitos básicos. In M. E. N. Lipp (Org.), *Pesquisa sobre estresse no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco* (pp. 17-23). Campinas: Papyrus.
- Prado, C. E. P. D. (2016). Estresse ocupacional: causas e consequências. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 285-289.
- Zille, L. P., Braga, C. D., & Marques, A. L. (2014). Estresse no trabalho: um desafio para os gestores das organizações brasileiras. *REGE*, 21(3), 401-413. Disponível em: file:///C:/Users/vivin/Downloads/S1809227616301916_S350_pt.pdf. Acesso em: 03 jan. 2024.

Sessão 25 – Saúde e Bem-estar

Título: Gestão dos riscos psicossociais em unidades de saúde – O Caso de Uma Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados

Autor(es): **Patrícia Matilde Coelho Alves** – Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados de Mértola (ULSBA); **Susana Soares Pinheiro Vieira Pescada** – Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-being (CinTurs), Faculdade de Economia da Universidade do Algarve; **Bernardete Sequeira** – Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-being (CinTurs), Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Palavras-chave: gestão, risco psicossocial, perceção do risco, Cuidados de Saúde Primários, Copenhagen Psychosocial Questionnaire.

Resumo

Os locais de trabalho apresentam-se como organizações sociais complexas, resultantes do estabelecimento de relações interpessoais, da interação com e entre hierarquias, bem como das diferentes medidas e abordagens de gestão existentes (Areosa & Queirós, 2020).

Acontecimentos recentes, como a pandemia de COVID-19, têm sido responsáveis por alterações significativas em diversos contextos laborais, implicando novas exigências no desenvolvimento de capacidades adaptativas a situações emergentes, colocando em evidência a problemática dos riscos psicossociais nas instituições de saúde (Almeida et al., 2020).

É neste contexto que os fatores de risco psicossociais surgem e interagem, influenciando a saúde física, mental e o bem-estar dos profissionais e, conseqüentemente, toda a dinâmica e produtividade da respetiva organização (Direção Geral da Saúde, 2021).

A academia e as instituições de referência, nacionais e internacionais, têm vindo a demonstrar preocupação com o impacto dos riscos psicossociais em contexto laboral. O aumento dessa preocupação constata-se pelo aumento significativo de trabalhos científicos publicados na última década e pela elaboração de normas e diretrizes (Diário da República, 2014; European Agency for Safety and Health at Work, 2018; Moura et al., 2018).

A implementação de medidas que promovam a gestão eficaz dos riscos laborais está associada a benefícios de carácter económico, social, ambiental e de saúde. Estudos comprovam que estas medidas se podem constituir como um investimento cujo retorno pode ser substancialmente superior (Moura et al., 2018; Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2023).

A pertinência e atualidade do tema motivaram a realização de uma investigação, cujo objetivo principal foi avaliar os fatores de risco psicossociais que afetam os profissionais de saúde de uma Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados (UCSP), a sua incidência e a sua importância na gestão desta unidade.

Trata-se de um estudo de corte transversal, descritivo e correlacional, na modalidade de estudo de caso único, com foco numa UCSP, na região do Alentejo, que presta cuidados de saúde primários.

O estudo incidiu sobre dois grupos populacionais, nomeadamente os profissionais da equipa multidisciplinar da UCSP e três profissionais da Unidade Local de Saúde com funções ao nível da gestão dos riscos psicossociais. A população em estudo foi obtida a partir do critério de inclusão único ser colaborador na ULS e trabalhar na respetiva UCSP na altura de recolha dos dados. Do total de 33 profissionais, obtiveram-se 31 inquéritos, correspondendo a uma taxa de resposta de 93,94%.

Optou-se pela combinação de técnicas de natureza quantitativa e qualitativa, nomeadamente o questionário e a entrevista. Para avaliar os riscos psicossociais de um grupo de profissionais de saúde de uma unidade de saúde, foi utilizado o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire II* (COPSOQ II). O COPSOQ II orienta-se por uma perspetiva eclética e baseia-se nos Modelos Exigência-Controle (Karasek, 1979), Exigência-Controlo-Suporte (Johnson & Hall, 1988) e Desequilíbrio Esforço-Recompensa (Siegrist, 1996). Foi utilizada a versão média do questionário, constituída por 29 dimensões e 76 itens que avaliam variáveis relacionadas com as características do trabalho e a qualidade de vida (Silva et al., 2011). A entrevista semi-estruturada, com recurso a um guião, permitiu analisar a perceção dos gestores sobre o impacto dos fatores de risco psicossociais e a importância das ações e medidas de gestão dos riscos psicossociais.

Os dados extraídos dos questionários foram tratados a partir de ferramentas de estatística descritiva e análise univariada (Pestana e Gageiro, 2014). Os dados extraídos das entrevistas foram submetidos a uma análise categorial, lexical e sintática (Bardin, 2016).

A análise das médias relativas a cada dimensão do COPSOQ revelou a inexistência de dimensões com risco para a saúde. Contudo, identificaram-se 19 dimensões em que o risco para a saúde se situa numa situação intermédia, 15 relacionadas com as características do trabalho e 4 com a qualidade de vida. Relativamente à distribuição do risco por dimensão, a dimensão “comportamentos ofensivos” foi a única em que todos os profissionais apresentavam uma situação favorável para a saúde. As dimensões com a maior frequência relativa de elementos com risco para a saúde foram as “exigências cognitivas” (fi=54,84%), “exigências emocionais” (fi=48,39%) e “influência do trabalho” (45,16%).

A análise da distribuição do risco por categoria profissional revelou que os técnicos superiores apresentam risco para a saúde nas dimensões “exigências cognitivas”, “exigências emocionais” e “apoio social de superiores”. Nos médicos foi identificado risco nas “exigências cognitivas” e “exigências emocionais”.

A análise correlacional permitiu aferir a associação entre características sociodemográficas e socioprofissionais e fatores de risco psicossociais. Através da análise do coeficiente de correlação de Spearman, verificou-se uma correlação positiva moderada e significativa, entre as variáveis “faixa etária e “autoeficácia” e entre as “habilitações literárias” e as “exigências cognitivas”. Verificou-se uma correlação negativa moderada e significativa entre o tempo total de serviço na profissão e o “significado do trabalho”. Em termos de consequências para a saúde, revelaram-se diferenças estatisticamente significativas entre o sexo e a subescala do COPSOQII “problemas em dormir”, sendo o sexo feminino o mais afetado.

Da análise das entrevistas, foi possível apurar que os riscos psicossociais estão a atingir níveis preocupantes, acometendo as várias classes profissionais e os diferentes níveis da cadeia hierárquica. Simultaneamente, reconhece-se um aumento da perceção do risco e, em particular, dos riscos psicossociais no trabalho. Os entrevistados consideram que a pandemia teve um impacto considerável no agravamento dos riscos psicossociais, mas admitem a existência de respostas diferenciadas em função das características pessoais de cada profissional. Os profissionais mais resilientes conseguiram desenvolver estratégias mais eficazes para gerir as exigências associadas a este período. Os profissionais que demonstraram maior dificuldade em desenvolver estratégias de *coping* acabaram mais afetados pela pandemia, sendo possível identificar fenómenos como a demissão silenciosa e o presentismo.

O impacto dos riscos psicossociais nas organizações de saúde constituiu-se como um desafio para uma gestão efetiva e sustentada. Neste sentido, os resultados do estudo permitiram identificar um conjunto de recomendações orientadas para elaboração de programa de intervenção para gerir e mitigar os riscos psicossociais identificados na UCSP.

Considerando as limitações do estudo quanto à impossibilidade de generalização dos resultados para outros contextos e realidades, sugere-se a realização de estudos com foco nos riscos psicossociais no universo das unidades de saúde a nível nacional.

Referências bibliográficas

- Almeida, T. C., Heitor, M. J., Santos, O., Costa, A., Virgolino, A., Rasga, C., Martiniano, H., & Vicente, A. (2020) *Relatório final: SM-COVID19 – Saúde mental em tempos de pandemia*. Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge. <http://hdl.handle.net/10400.18/7245>
- Areosa, J., & Queirós, C. (2020). Burnout: uma patologia social reconfigurada na era COVID-19?. *International Journal on Working Conditions*, (20), 71-90. <https://doi.org/10.25762/abh3-qh73>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Direção Geral da Saúde. (2021). *Vigilância da Saúde dos Trabalhadores Expostos a Fatores de Risco Psicossocial no Local de Trabalho* (Guia Técnico N.º 3). Ministério da Saúde. <https://bussola.gov.pt/Guias%20Prticos/Guia%20t%C3%A9cnico%20vigil%C3%A2ncia%20da%20sa%C3%BAde%20mental%20dos%20trabalhadores%20-%20Vers%C3%A3o%20s%C3%ADntese.pdf>
- Diário da República. (2014). Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, Série I, N.º 117, 1-169. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2014-57466875>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2018). *Management of psychosocial risks in European workplaces – evidence from the second European survey of enterprises on new and emerging risks*. Serviço das Publicações da União Europeia. <https://osha.europa.eu/en/publications/management-psychosocial-risks-european-workplaces-evidence-second-european-survey>
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336– 1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Karasek, R. (1979). Job demands, Job decision latitude and mental strain: implications for Job re-design. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>.
- Moura P. A., Moura, T. R. e Ruivo, R. (2018) Riscos Psicossociais em Trabalhadores de Uma Unidade Local de Saúde no Alentejo. *Psilogos*, 16, 17-34. <https://doi.org/10.25752/psi.14598>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2023). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações – Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal*. https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/opp_relatorio_prosperidadeesustentabilidadedasorganizacoes2023.pdf

- Pestana, M. & Gageiro, J. (2014), *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, 6ª Edição, Lisboa, Edições Silabo.
- Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., Cotrim, T. Silvério, J., & Nossa, P. (2011). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire: Portugal e Países Africanos de Língua oficial Portuguesa*. Departamento de Educação, Universidade de Aveiro. <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/COPSOQ-Manual-Portugal2013.pdf>

Sessão 25 – Saúde e Bem-estar

Título: Saúde e bem-estar do servidor baseado em Mindfulness: Relato técnico sobre o projeto-piloto desenvolvido na Receita Federal do Brasil (RFB)

Autor(es): Maria Caroline Meyer Goulart - Universidade de Brasília (UnB); Francisco Antônio Coelho Junior - Universidade de Brasília (UnB); Aretha Henrique Martins Salomão - Universidade Federal Fluminense (UFF); Iária Guerra de Araújo - Universidade de Brasília (UnB); Henrique Gabriel Von Kriiger Silva - Universidade de Brasília (UnB)

Palavras-chave: Mindfulness, Bem-estar do servidor, Qualidade de vida no trabalho.

Resumo

Introdução

Nas últimas décadas, o setor público brasileiro tem passado por transformações significativas em economia, tecnologia e organização produtiva, tornando a institucionalização de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) uma estratégia crucial (Andrade, 2019; Limongi-França & Stefano, 2019; Antiloga et al., 2020). Tais programas têm contribuído para a identificação e comprometimento organizacional, além de reduzir o absenteísmo e afastamentos por doenças ocupacionais (Codo & Vasques-Menezes, 2000; Sinval et. al., 2020). No contexto do setor público, há uma demanda crescente por estudos que compartilhem métodos e estratégias eficazes em QVT (Alfenas & Ruiz, 2015; Klein et al., 2019).

A Receita Federal do Brasil (RFB), vinculada ao Ministério da Fazenda, implementou práticas de meditação Mindfulness desde 2017, estendendo-as nacionalmente em 2020 com o advento da pandemia de COVID-19 (Demarzo et al., 2015). Este relato técnico apresenta o projeto piloto do Curso Promoção em Saúde baseado em Mindfulness, integrado ao Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI) da RFB.

Referencial Teórico

Em função das transformações econômicas e tecnológicas, a institucionalização de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no setor público brasileiro tem emergido como uma estratégia crucial para o comprometimento organizacional, engajamento dos servidores e redução de afastamentos por doenças ocupacionais (Codo & Vasquez-Menezes, 2000; Sinval et. al., 2020).

A prática de Mindfulness na Receita Federal do Brasil (RFB) desempenha um papel essencial na promoção do bem-estar dos servidores, contribuindo para a redução do estresse, prevenção de doenças e o desenvolvimento de soft skills como o autoconhecimento. Ao dedicar atenção intencional a cada momento, Mindfulness promove um ambiente colaborativo, destacando a importância de resgatar não apenas a saúde física, mas também a mental e a qualidade de vida dos trabalhadores (Antiloga et al., 2020; Kabat-Zinn, 2003).

Metodologia

O projeto adotou como base metodológica o Programa Mindfulness-based health promotion (MPHP), delineado por Demarzo et al. (2014) e adaptado para o contexto da Receita Federal do Brasil. Com um protocolo de oito semanas, as sessões virtuais semanais de duas horas incluíram práticas de meditação

em Mindfulness e exercícios de psicoeducação. Realizados entre 02/05 e 20/06/2023, os oito encontros totalizaram 16 horas. Dos 17 inscritos, 14 foram aprovados, exigindo a presença em 75% das sessões para a aprovação. A condução envolveu um servidor certificado em Mindfulness, com conteúdo elaborado por 5 servidores, incluindo 2 da equipe de capacitação, 2 servidoras do NUVAQ e 1 instrutor da Diretoria. O levantamento interno da COGEP identificou a participação significativa de servidores em um grupo nacional de meditação via Teams.

Resultados

Os resultados revelaram uma notável aceitação e crescimento contínuo do programa de Mindfulness na Receita Federal do Brasil. Ao longo dos anos, a participação nas atividades de meditação, parte integrante do programa, apresentou uma tendência significativa de aumento, alcançando 6.745 participantes em 2023. Esse engajamento expressivo não apenas valida a transição eficaz para encontros virtuais durante a pandemia, mas também reflete a crescente conscientização e interesse dos servidores nas práticas do programa. As respostas ao questionário de reação, respondido por 12 participantes, destacaram uma conexão profunda com a prática de Mindfulness, evidenciando aspirações de aplicar os conhecimentos adquiridos na vida cotidiana e expressando gratidão pelo impacto positivo não apenas no ambiente de trabalho, mas na vida como um todo. Os relatos indicaram satisfação com o curso e a intenção de manter a meditação como hábito, evidenciando um impacto positivo na perspectiva individual dos participantes. O programa não apenas atendeu às expectativas, mas também se consolidou como uma prática valorizada na cultura organizacional da RFB, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado.

Discussão e Conclusão

O estudo destaca recomendações práticas para o desenvolvimento contínuo da iniciativa, incluindo a criação de um sistema de registo eletrônico, fortalecimento dos Núcleos de Valorização da Qualidade de Vida e a revisão de políticas que impactam a participação dos servidores em atividades de QVT. A expansão do número de multiplicadores e a criação de espaços mais personalizados são propostas para otimizar a disseminação do Mindfulness na instituição.

A implementação do Curso Promoção em Saúde baseado em Mindfulness na RFB apresentou resultados promissores, contribuindo para a inovação em práticas de gestão e promoção de saúde em instituições públicas (Demarzo et al., 2014). As recomendações oferecem diretrizes para aprimorar e expandir essa iniciativa, alinhando-se com as demandas contemporâneas de gestão de recursos humanos.

Referências bibliográficas

- Alfenas, R. A. S., & Ruiz, V. M. (2015). Um Panorama de Estudos Sobre Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Brasileira no Período de 2007 a 2013. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 143-167.
- Andrade, S. M., Limongi-França, A. C., & Stefano, S. R. (2019). Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional: Um Estudo com Servidores Públicos Municipais. *Revista Capital Científico.Eletrônica*, 17(3), 93-108.

- Antloga, C. S., Carmo, M. M., & Kruger, L. (2020). Qualidade de Vida no Trabalho em um Instituto de Pesquisa Brasileiro. *Revista Psis*, 29(1), 83-108.
- Brasil. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. (2020). Portaria RFB n. 5.078, de 29 de dezembro de 2020. *Boletim de Serviço da RFB Extra*, 30(31 dez).
- Brasil. Ministério da Economia. Secretaria da Receita Federal do Brasil. (2022). Portaria nº 275, de 26 de dezembro de 2022. Aprova as ações do Programa de Valorização e Qualidade de Vida no trabalho da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.
- Codo, W., & Vasques-Menezes, I. (2000). Burnout: sofrimento psíquico dos trabalhadores em educação. *Cadernos de saúde do trabalhador: trabalhadores em educação*, 14, 1-53.
- Demarzo, M., & Campayo, J. G. (2015). *Manual prático Mindfulness: Curiosidade e aceitação*. Palas Athena.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156.
- Klein, L. L., Lemos, R. B., Pereira, B. A. D., & Beltrame, G. (2017). Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. *REAd - Revista eletrônica de administração - Porto Alegre*, 23(s.n.), 317-344.
- Limongi-França, A. C., & Stefano, E. B. (2019). *Qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Editora Gente.
- Sinval, J., et al. (2020). The Quality of Work Life Scale: Validity Evidence from Brazil and Portugal. *Applied Research in Quality of Life*, 15(5), 1323-1351.
- Williams, M., & Penman, D. (2015). *Atenção plena (Mindfulness): Como encontrar a paz em um mundo frenético*. Sextante.

Sessão 25 – Saúde e Bem-estar

Título: Uma Revisão Sistemática das Estratégias para alcançar o Desempenho através do Teletrabalho: Uma perspetiva das partes interessadas nos períodos antes e durante/pós-COVID-19

Autor(es): Isabel Cristina Panziera Marques – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); Raysa Geaquinto – University of Essex, Essex Business School, Colchester – Reino Unido; Rosária Ramos – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); Sónia P. Gonçalves – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); Fernanda Nogueira – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Teletrabalho, Trabalho à distância, Partes interessadas, Desempenho, COVID-19.

Resumo

Introdução

O nosso estudo examina a literatura sobre estratégias para melhorar o desempenho através do teletrabalho, centrando-se nas perspetivas das partes interessadas (Ameen et al., 2023). Para verificar que fatores têm impacto na relação entre o teletrabalho e o desempenho individual e organizacional utilizámos um quadro multinível e multidimensional baseado na dimensão Instrumental da Teoria das Partes Interessadas (Carroll & Buchholtz, 2014).

Adicionalmente, este estudo procura realizar uma análise comparativa das práticas de teletrabalho antes, durante e após a pandemia da COVID-19. Foca nos principais campos de investigação, evolução temática e nos fatores que influenciam o teletrabalho nos indivíduos e nas organizações.

Por fim, apresenta um modelo de análise acerca dos antecedentes positivos e negativos, tanto a nível organizacional, como a nível individual, nos períodos pré e durante e pós-Covid-19.

Referencial Teórico

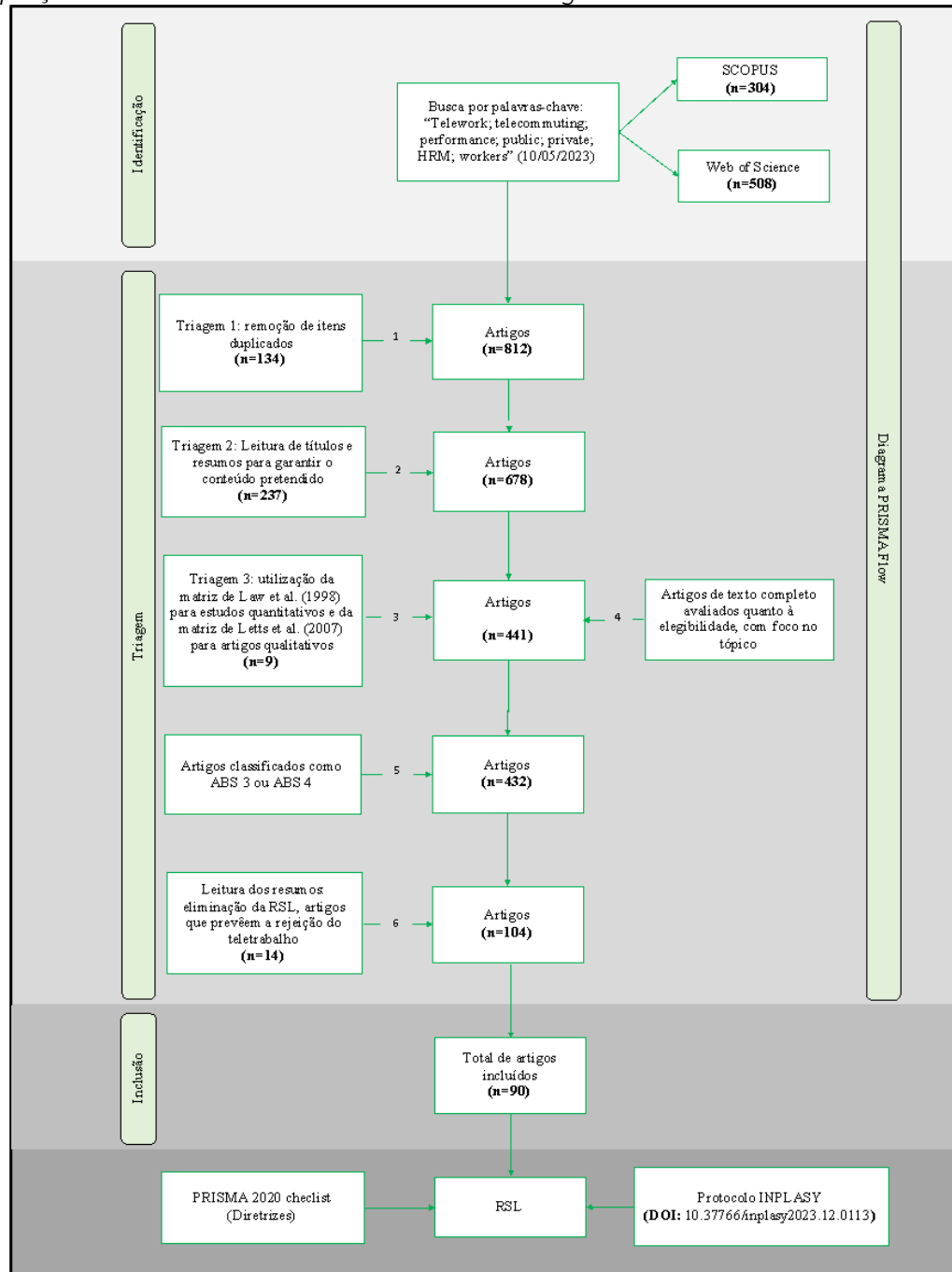
A teoria das partes interessadas fornece informações sobre a forma como as organizações devem ter em conta os interesses e as preocupações de todas as partes interessadas nos seus processos de tomada de decisões (Laplume et al., 2008). Além disso, as organizações que dão prioridade aos interesses das partes interessadas e adotam práticas empresariais responsáveis e éticas têm mais probabilidades de atrair e reter trabalhadores talentosos, estabelecer relações fortes com clientes e fornecedores, obter o apoio da comunidade e assegurar a sustentabilidade a longo prazo (Carroll & Buchholtz, 2014).

A teoria das partes interessadas permite a análise do impacto do teletrabalho, considerando os interesses dos trabalhadores, dos gestores e da organização. A dimensão instrumental é aquela em que a teoria, em conjunto com os dados empíricos, é utilizada para identificar as ligações, ou a falta delas, entre a gestão dos participantes e a realização dos objetivos tradicionais da empresa (por exemplo, lucro, crescimento). Nesta dimensão da investigação sobre as partes interessadas, a maioria dos estudos sugere que a melhoria das relações com as partes interessadas aumenta o desempenho da empresa (Donaldson & Preston, 1995).

Metodologia

O estudo apresenta uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Nesse sentido, seguindo o checklist PRISMA 2020, é feito o mapeamento e resumo dos resultados de estudos baseados em pesquisas das bases de dados Web of Science (WoS) e SCOPUS. É desenvolvido o protocolo da RSL (Figura 1) com registro na INPLASY.

Figura 1
Identificação dos estudos através de bases de dados e registos.



Nota. Elaborado pelos autores.

Resultados e Discussão

A partir de 1999, registrou-se um aumento significativo de publicações, que permaneceu nos anos posteriores até 2019. Destarte, cabe salientar que a temática sobre a pandemia provocada pelo coronavírus influenciou definitivamente o aumento das publicações, visto que 51,1% dos artigos analisados discutem a Covid-19 no âmbito do teletrabalho.

Nesta RSL os estudos visam a verificar o impacto gerado pelos stakeholders no desempenho das organizações e analisam como se dá a conexão entre o gerenciamento dos stakeholders em teletrabalho e os objetivos organizacionais. Neste contexto, são elencados os principais critérios para o exercício do teletrabalho, de acordo com os principais stakeholders envolvidos (Tabela 1).

Tabela 1.

Critérios para o exercício do teletrabalho, segundo diferentes autores, nos períodos pré, durante e pós-Covid-19

Autor(es)/ ano	Período	Critérios
Golden & Gajendran (2019)	Anterior a pandemia Covid-19	Complexidade do trabalho.
Müller & Niessen (2019)		Trabalhadores a tempo parcial.
Holland et al. (2016)		Trabalhadores com histórico de bom desempenho.
Anderson et al. (2015)		Trabalhadores mais comprometidos.
Gajendran et al. (2015)		Trabalhadores com alta diferenciação de trabalho.
Neirotti et al. (2013)		Âmbito geográfico, capital humano, intensidade de capital.
Wheatley (2012); O'Neill et al. (2009)		Tipo de atividade desenvolvida
Li et al. (2023)	Durante e pós-Covid-19	A compatibilidade das funções exercidas.
Adamovic et al. (2022)		Familiaridade na utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)
Shockey et al. (2021)		Os funcionários que recebem privilégios de trabalho remoto são frequentemente aqueles que os gerentes veem como conscienciosos e confiáveis.

Nota. Elaborada pelos autores.

Os principais campos de investigação e a evolução temática, nos períodos analisados, são apresentados nas Tabelas 2 e 3. É considerado como período pré-pandêmico de 1989 a março de 2020 (Tabela 2). Foram identificados 32 fatores. Diversos fatores organizacionais (FO), fatores individuais (FI), fatores de trabalho (FT), fatores familiares (FF) e fatores tecnológicos (FTE) influenciam os estudos abordados nesta RSL.

Tabela 2

Questões de análise por tipo de fator

Período	Questões de análise	Tipo de fator
1989-1999	Analisar as atitudes, desempenho dos trabalhadores e as perspectivas do teletrabalho	FO
	Analisar o desempenho dos teletrabalhadores	FO
	Investigar a relação entre os antecedentes das avaliações de autoeficácia dos funcionários para o trabalho remoto e suas consequências comportamentais e atitudinais.	FI
	Investigar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, bem como os seus potenciais efeitos na justiça distributiva	FO
	Testar o impacto dos programas de teletrabalho em termos de benefícios derivados e desempenho organizacional	FO
2000-2009	Examinar como os métodos tecnológicos podem ser usados para monitorar de perto os teletrabalhadores e a potencial invasão de privacidade que pode ocorrer	FTe
	Explorar que tipos de pessoas têm probabilidade de responder bem ao teletrabalho e às equipes virtuais	FI
	Mostrar a influência que variáveis baseadas em teorias organizacionais têm na adoção do teletrabalho	FO
	Verificar a influência do teletrabalho nos aspetos do trabalho e da vida pessoal/familiar	FF
	Explorar a eficácia de diferentes comportamentos de gestão de teletrabalho e o seu impacto na avaliação de desempenho	FO
	Verificar as percepções sobre o controle da flexibilidade no trabalho, as crenças sobre a autogestão do trabalho e dos limites familiares	FI/ FF
	Examinar se o teletrabalho está relacionado ao comprometimento organizacional e às intenções de rotatividade e se o esgotamento do trabalho medeia essa relação	FO/ FI
	Analisar os antecedentes do teletrabalho que estão relacionados ao desenvolvimento dos funcionários	FO/ FI
	Comparar o teletrabalho e o trabalho central na acessibilidade ao conhecimento em diversos meios de comunicação	FT
	Examinar os antecedentes da negociação de acordos de trabalho	FT
	Isolamento profissional e o seu impacto nos resultados do trabalho	FI
	Até que ponto o trabalho em modo virtual modera o impacto da qualidade do intercâmbio líder-membro (LMX) no nível de compromisso, satisfação no trabalho e desempenho	FO/ FI
	Explorar os traços de personalidade e motivacionais relacionados ao desempenho e satisfação do teletrabalhador	FI
	Examinar as abordagens gerenciais eficazes em relação à implementação do teletrabalho	FO
2010-2019	Os teletrabalhadores e a sua propensão para partilhar conhecimento	FI
	Explorar as distinções no uso do tempo de homens e mulheres que trabalham em casa e os impactos nos níveis de satisfação dos funcionários	FI
	Verificar quais são os principais tipos de práticas de teletrabalho adotadas pelas empresas em relação ao seu contexto tecnológico, organizacional e ambiental	FO/ FT
	Investigar o impacto do conflito trabalho-família e do conflito família-trabalho baseado no tempo e na tensão na exaustão, considerando o efeito moderador do teletrabalho	FI/ FF
	Explorada a relação entre a adoção do teletrabalho pelas empresas e os contextos tecnológicos, organizacionais e ambientais	FO/ FT
	Compreender como os teletrabalhadores (re)organizam as suas relações com os outros, bem como as suas atividades	FI
	Examina a relação entre o poder de supervisão e a intensidade do teletrabalho	FO/FT
	Preocupações de que os acordos de trabalho virtuais possam prejudicar o desempenho profissional e o comportamento de cidadania dos funcionários	FT/FI
	Como os valores culturais a nível nacional (“individualismo” e “coletivismo”) e os mecanismos de controlo de tarefas intraorganizacionais influenciam o nível de utilização de práticas formais de teletrabalho	FO/FT
	Como a tecnologia e as características do trabalho induzem conjuntamente o tecno stress dos teletrabalhadores	FTe

Nota. Elaborada pelos autores.

Neste período, as temáticas relacionadas ao teletrabalho que mais emergiram (Tabela 4), foram de estudos com fatores combinados (FO/ FI; FTe/ FI; FO/ FT; FO/ Fte/ FI; FI/ FT) com 37,8%, seguidos de estudos com foco no indivíduo (32,4%), com foco nas organizações (21,6%), foco nos fatores do trabalho (5,4%) e fatores tecnológicos (2,7%). A análise dos estudos revela a preocupação dos pesquisadores em explorar panoramas gerais, com diferentes fatores que podem comprometer positiva ou negativamente (Spilker & Breugh, 2021) a implementação do teletrabalho.

Tabela 3

Principais questões temáticas apontadas no período pandêmico e pós-pandemia (Março_2020 a Maio_2023)

Questões de análise	Tipo de fator
A teoria da conservação de recursos (CR) e o teletrabalho durante a crise da COVID-19	FO
A interdependência das tarefas com os colegas de trabalho e a exaustão emocional	FI
Uso de rotatividade estratégica e a mudança para o teletrabalho	FO
Menos supervisão direta e menos clareza das atividades e dos resultados do trabalho	FO
A partilha externa e interna de conhecimento digital e o desempenho criativo dos trabalhadores	FTe
Causas dos sentimentos de isolamento durante o teletrabalho	FI
Como uma característica importante das reuniões virtuais - a câmera - afeta a fadiga e o que pode afetar os resultados durante as reuniões (por exemplo, a voz e o envolvimento dos participantes)	FT
Padrões familiares de género para gerir o trabalho e a família, na situação pandémica	FI
A relação entre variáveis de comunicação (quantidade, qualidade e expectativas de comunicação)	FT
Práticas de trabalho flexíveis e a atratividade organizacional das empresas	FO
Os efeitos de duas dimensões contextuais do trabalho virtual (mobilidade no local de trabalho e trabalho distribuído) e as percepções dos funcionários sobre a eficácia do grupo	FO/ FI
A teoria do Ajustamento ao Trabalho e do Modelo Interacional de Ajustamento Individual	FO/ FI
Características da videoconferência que estão relacionadas à fadiga	FTe/ FI
Como o teletrabalho pode afetar as relações de trabalho e as comunidades	FO
A relação entre o teletrabalho e o desempenho das pequenas empresas durante a pandemia	FO
Avaliar e explorar as percepções de trabalhadores em transição para o teletrabalho	FI
Identificar potenciais classes de motivos de teletrabalho	FO/ FT
Como as práticas de teletrabalho e o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) impactaram as percepções de isolamento durante a pandemia	FO/ FTe/ FI
Avaliar o bem-estar diário, a produtividade organizacional e a produtividade dos teletrabalhadores	FO/ FI
Tipos de personalidade com maior probabilidade de sentir exaustão devido ao teletrabalho	FI
Investigar os fatores que afetam o impacto organizacional percebido pelo teletrabalho pelos supervisores	FO
Até que ponto as experiências de trabalho remoto induzidas pela pandemia e os arranjos adotados durante a Covid-19 podem afetar o futuro do teletrabalho	FO/ FT
Verificar se as características pessoais e organizacionais estão associadas aos diferentes tipos de teletrabalho	FO/ FI
Como o trabalho em casa associado à pandemia afeta as experiências profissionais e familiares do trabalhador	FI/ FT
O teletrabalho e a resiliência organizacional durante a pandemia	FO/ FT
Comportamento de controle do supervisor e comportamento de apoio na previsão da autorregulação dos teletrabalhadores	FI/ FO
Recursos individuais e profissionais e a resiliência dos teletrabalhadores	FI
Relação entre personalidade e mudanças internas em cinco resultados de trabalho (desempenho autorrelatado, engajamento, satisfação no trabalho, esgotamento e intenções de rotatividade)	FI
Investigar o papel moderador do apoio da equipe de alta administração e da política da organização em direção à flexibilidade do teletrabalho	FO
O impacto do poder e envolvimento dos teletrabalhadores	FI
Clima psicológico para o tempo presencial e percepções dos trabalhadores sobre os sinais de disponibilidade do ajuste do teletrabalho	FI
Até que ponto a autoeficácia no trabalho virtual, o clima de trabalho virtual e sua interação preveem a adoção individual de arranjos de trabalho virtual	FI/FT
Compreensão da dinâmica diária de monitoramento e confiança entre supervisores e subordinados	FO/ FI
O equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada devido ao trabalho a partir de casa estão relacionadas com o empenhamento afetivo	FI
Examinar a dinâmica da confiança na concessão de teletrabalho	FO/ FT
Investigar se as experiências recentes de teletrabalho estão relacionadas com seus desejos de trabalho remoto no futuro.	FI
Verificar se a pandemia global alterou a percepção dos trabalhadores sobre o teletrabalho	FI

Nota. Elaborada pelos autores.

A Tabela 4 apresenta a síntese dos fatores positivos e negativos envolvendo o teletrabalho no período pandêmico e pós-Covid-19.

Tabela 4

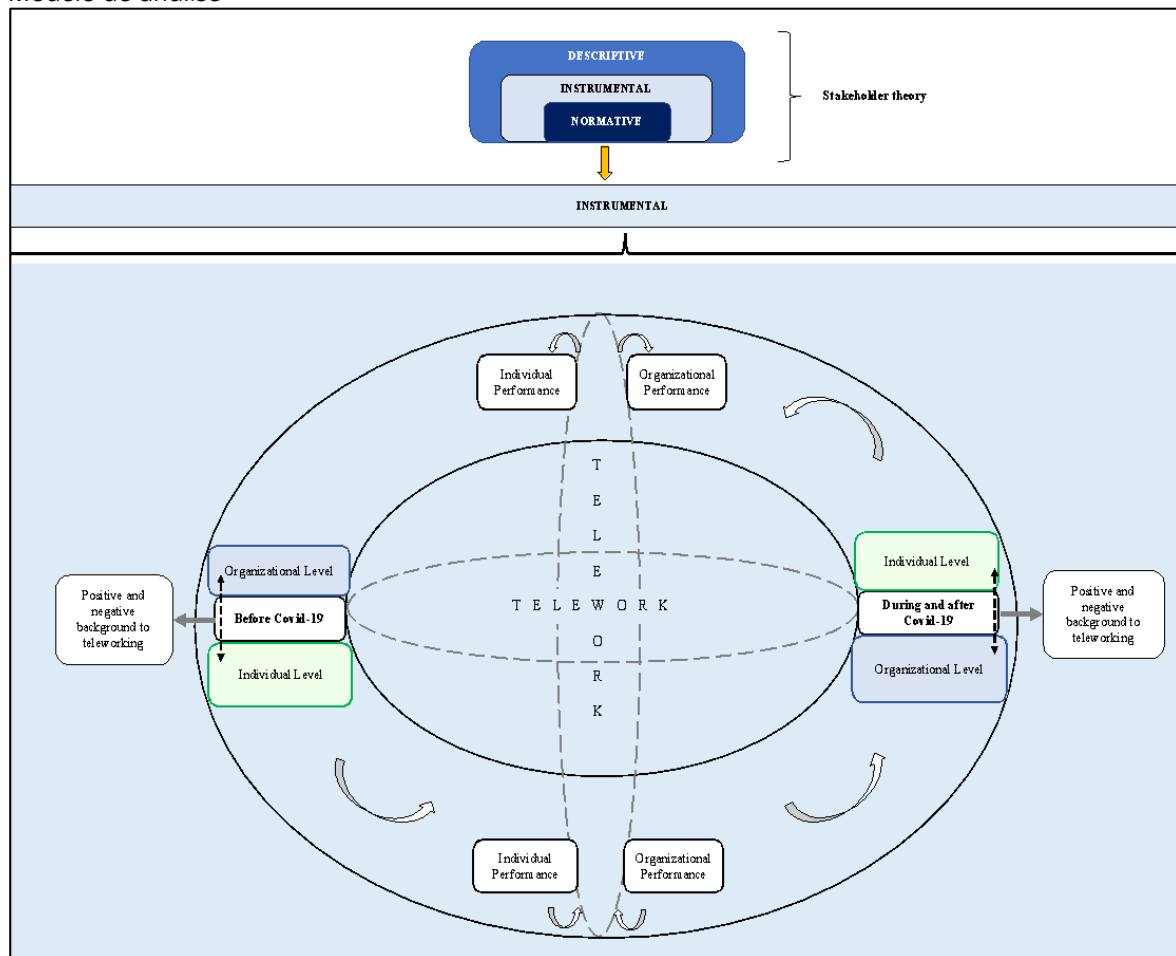
Fatores envolvendo o teletrabalho durante e pós-Covid-19

Tipo de fator	Fatores Positivos	Autor (ano)
FI	Maior flexibilidade	Chatterjee et al. (2022).
FO	Apoio tecnológico organizacional	Fortuna et al. (2023).
FO	Treinamentos	Carillo et al. (2021).
FI	Maior desempenho	Ameen et al. (2023); Gan et al. (2022).
FI	Melhor estabelecimento de objetivos	Deole et al. (2023).
FI	Melhor avaliação de desempenho quando o supervisor também teletrabalha	Lott & Abendroth (2023); Park & Cho (2022).
FO	Compartilhamento de conhecimentos	Lewis et al. (2023); Tonnessen et al. (2021).
FO	Maior interação em decorrência de bons líderes	Mullins et al. (2022).
FI	Maior autonomia e melhor administração do tempo	Afota et al. (2022); Vanderstukke et al. (2022).
FI	Maior concentração para a realização de trabalhos mais complexos	Bailey et al. (2022); Loignon et al. (2022).
FI	Melhor para quem possui recursos individuais (proatividade, competências digitais, empenhamento na mudança)	Jentjens & Cherbib (2023); Wu et al. (2021).
Tipo de fator	Fatores Negativos	Autor (ano)
FO	Volume de trabalho	Wilkinson et al. (2022).
FI	Pouca conexão social	Miglioretti et al. (2022); Shockley et al. (2021).
FI	Distrações, ansiedade, depressão, estresse	Czura et al. (2022); Fischer et al. (2022); Spilker & Breugh (2021).
FI	Motivação baixa	Van & Sivunen (2022); Hafermalz & Riemer (2021).
FI	Dificuldades ergonômicas	Shockley et al. (2021).
FI	Incertezas em relação ao trabalho	Parra et al. (2022); Venkatesh et al. (2021).
FO	Pagamento por horas extras trabalhadas	Zhang et al. (2022).
FO	Muitas reuniões virtuais	Straus et al. (2022); Bennett et al. (2021).
FO	Clima organizacional	Zheng et al. (2023); Adamovic et al. (2022).
FO	Pouca consciência organizacional do esforço do trabalhador	Ge et al. (2022).
FI	Conflito trabalho-família	Hu et al. (2022).
FI	Ausência de especificidades da trajetória profissional dos teletrabalhadores	Tavoletti et al. (2022).
FI	Afeto negativo e possibilidade de tecno stress	Evans et al. (2022).
FI	As mulheres relataram um maior aumento de interrupções, particularmente no que diz respeito a interrupções não profissionais	Oladipo et al. (2023).
FI	Ausência de espaço de trabalho próprio quando em casa	Chong et al. (2020).
FI	Exigências pessoais (gênero, número de filhos e idade)	Li et al. (2023); Jackowska & Lauring (2021); Shockley et al. (2021).
FI	Baixa percepção do apoio dos pares ao trabalho virtual	Ajzen & Taskin (2021); Kroell et al. (2021); Leroy et al. (2021).

Nota. Elaborada pelos autores.

A Figura 2 retrata um esboço acerca dos antecedentes positivos e negativos, a nível organizacional e a nível individual, nos períodos pré e durante e pós-Covid-19. A dimensão instrumental da teoria dos stakeholders reforça que melhores relações com stakeholders aumentam o desempenho da empresa (Donaldson & Preston, 1995) e fornecem uma associação positiva entre o comportamento corporativo e o desempenho financeiro organizacional e individual (Müller & Niessen, 2019).

Figura 2
Modelo de análise



Conclusão

Do ponto de vista econômico e empresarial, o presente estudo incide sobre uma temática relevante que aborda o teletrabalho nos períodos pré, durante e pós-pandemia pelo Covid-19. Os resultados gerados desta investigação revelam um conjunto de desafios e oportunidades no teletrabalho que devem ser confrontados e estudados como forma a melhorar os efeitos negativos sobre a eficácia e o bem-estar dos indivíduos em teletrabalho. Como contributo, são elencadas lacunas, tais como concentrar-se em identificar se e como as várias dimensões do isolamento (físico, informativo ou social) podem funcionar de forma diferente em ambientes de teletrabalho; em que medida as tarefas de trabalho dos trabalhadores são interdependentes dos esforços dos colegas de trabalho ou sobre o impacto da autonomia e do controlo percebidos.

Referências bibliográficas

- Ameen, N., Papagiannidis, S., Hosany, A. R. S., & Gentina, E. (2023). It's part of the "new normal": Does a global pandemic change employees' perception of teleworking? *Journal of Business Research*, 164, 113956. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113956>
- Carroll, B. & Buchholtz, C., (2014). *Business & society: ethics, sustainability, and stakeholder management*. 9 ed. CL-South-Western Cengage Learning.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-914
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883–898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Spilker, M. A., & Breugh, J. A. (2021). Potential ways to predict and manage telecommuters' feelings of professional isolation. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103646. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>

Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: Influência do teletrabalho sobre a intenção de saída, o comprometimento organizacional e a motivação para o desempenho

Autor(es): **Martina Pimentel Rodrigues** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) & **José Luís Nascimento** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Administração Pública, teletrabalho, comprometimento, motivação, intenção de saída.

Resumo

Introdução

O presente estudo tem por objetivo verificar a influência do teletrabalho (TT) sobre a intenção de saída (IS), bem como a mediação desta relação pelo comprometimento organizacional (CO) e pela motivação para o desempenho (MD), em servidores públicos do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE).

A relevância do estudo se vê no número crescente de organizações públicas que passaram a adotar o regime de trabalho remoto, particularmente após a pandemia da COVID-19 (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020), sob a premissa de que o TT é capaz de influenciar positivamente as atitudes e os resultados dos funcionários (Beauregard, Basile & Canónico, 2019).

A implementação de sistemas de teletrabalho (TT) em contexto público está na origem do modelo proposto, posicionando-se em um processo inovativo da gestão de recursos humanos, em linha com o *New Public Service* (Denhardt & Denhardt, 2015).

Metodologia e análise de resultados

O instrumento de medida utilizado para a pesquisa foi um questionário, aplicado, de janeiro a março de 2023, a funcionários do TJPE, que contava, à época, com 1.756 servidores em regime de teletrabalho, de um total de 7.616 servidores em exercício. Foram obtidas 333 respostas válidas (taxa de resposta 4,5%), sendo a amostra final do estudo constituída por 222 pessoas do gênero feminino (67%) e 110 do gênero masculino (33%). A média etária dos participantes é de 44,58 anos, com idades que variam entre os 24 e 74 anos. Verifica-se que há uma proximidade de valores entre o grupo de respondentes que apresentam um regime de trabalho presencial (177) e os que estão em teletrabalho integral e parcial (156) (Tabela 1).

Tabela 1

Comparação entre os grupos com regime de trabalho presencial e em teletrabalho

Regime de Trabalho	Presencial	Teletrabalho
Dimensão da Amostra	177 (53%)	156 (47%)
Gênero Feminino	109 (62%)	113 (73%)
Gênero Masculino	68 (38%)	42 (27%)
Idade Média	47 anos	42 anos

A validade convergente, face à amostra de todos os questionários utilizados, foi garantida através de Análise Fatorial Confirmatória. Para o CO, utilizou-se a conceptualização unidimensional

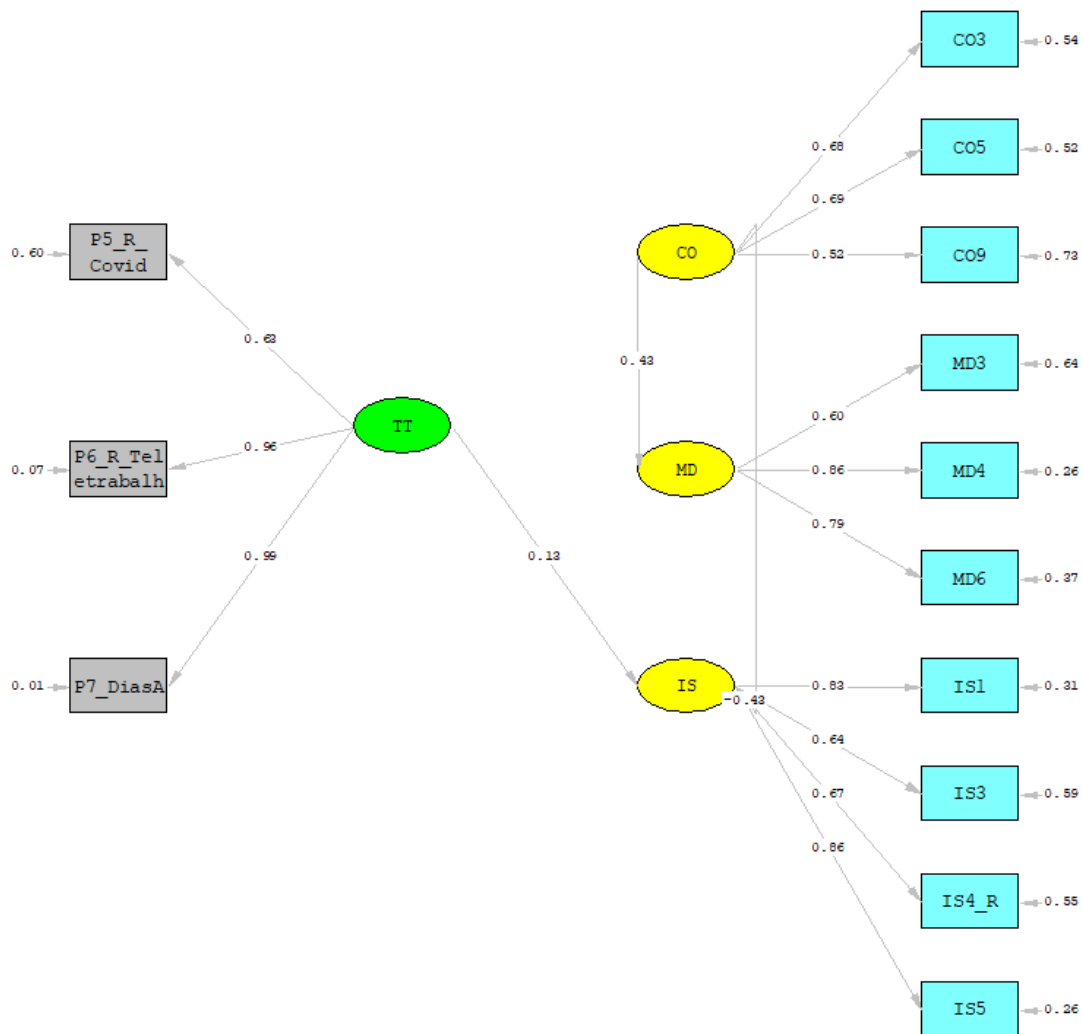
proposta por Klein et al. (2012), restando o construto medido por três itens da adaptação brasileira do questionário de Meyer e Allen (1997). Para a medição da MD, restaram três itens da Escala Multi-Motivacional desenvolvida por Ferreira et al. (2006). Já para a medição da IS, foram utilizados quatro itens restantes da escala da saída (Nascimento, 2010).

As respostas foram dadas em uma escala de tipo *Likert* de sete pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente”. O Teletrabalho, por sua vez, foi medido por três itens.

Realizou-se a análise da variância resultante da utilização do método do fator comum (Podsakoff et al., 2003), através da variância média extraída (AVE) e da fiabilidade de construto (CR). Os dois modelos foram comparados através do Teste do χ^2 , tendo se obtido $\Delta\chi^2=73.09$ ($\Delta df=10$ de 18.307 para $\alpha=0.05$), o que levou à rejeição da hipótese nula de igualdade dos dois modelos. O fator comum apresentou uma AVE de 0.29, inferior ao valor crítico para a medição de atitudes de 0.43 estabelecido por Podsakoff et al. (2003), e um CR de 0.17, também inferior ao valor crítico de 0.70 estabelecido por Hair et al. (2014). Assim, pode-se concluir que o enviesamento da variância resultante da utilização do método comum não interfere de forma significativa na estimação do modelo proposto.

Por fim, através de especificações sucessivas do modelo, obteve-se o Modelo Final Proposto (Figura 1), que apresentou uma bondade-de-ajustamento aceitável ($\chi^2=124.67$; $df=61$; $RMSEA=0.056$; $GFI=0.886$; $SRMR=0.0890$; $NFI=0.947$; $CFI=0.972$; $RFI=0.932$; $\chi^2/df=2.044$; $AGFI=0.829$; $AIC=2147.843$; $BIC=2494.111$).

Figura 1
Modelo Final Proposto



Chi-Square=125.49, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

Conclusões

O modelo final proposto indica que o TT exerce uma influência positiva sobre a IS, não confirmando a suposição estabelecida de que o TT reduz a intenção de saída. De igual forma, verificou-se que o TT não exerce qualquer influência sobre a MD e sobre o CO, o que invalida a possibilidade de relações de mediação. Verificou-se, por fim, que a variável estruturante do modelo proposto final é o CO, pois exerce uma influência elevada negativa sobre a IS e positiva sobre a MD.

Os resultados obtidos realçam a necessidade de se estudar, em contexto público, as implicações do TT na pessoa, isto é, no servidor público. Na realidade, estes resultados sugerem a possibilidade de o TT não exercer uma influência (ou exercer uma influência possivelmente negativa) ao nível de variáveis de natureza social e pró-social, como é o caso do CO e da MD. Há, assim, a necessidade de aprofundamento dos estudos dos impactos do TT sobre atitudes dos servidores públicos perante situações de inovação e de mudanças institucionais.

Referências bibliográficas

- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. In Landers, R.N. (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 511-543. <https://eprints.bbk.ac.uk/28079/>
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional de Gestão*, 12(2), 187-198. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a04.pdf>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Jöreskog, K. G., Olsson, U. H., & Wallentin, F. Y. (2016). *Multivariate Analysis with LISREL*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-33153-9>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. [Tese de doutorado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4370>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: Diagnóstico clínico na educação inclusiva: fator determinante ou excludente?

Autor(es): Roberta Ramos Ciabatari – Fundação Getulio Vargas (FGV); Miriane de Freitas Segalla – Fundação Getulio Vargas (FGV); Camila Rafael Gozzo Bruschi – Fundação Getulio Vargas (FGV); Daniel Eustaquio da Silveira – Fundação Getulio Vargas (FGV)

Palavras-chave: Inclusão Educacional; Políticas Públicas; Diagnóstico Clínico.

Resumo

A inclusão educacional é crucial para promover a igualdade e a sustentabilidade social. No Brasil, existe extensa legislação que garante a educação inclusiva às pessoas deficientes (Arruda & Dikson, 2018), devendo ocorrer, principalmente, na rede regular de ensino por meio do Atendimento Educacional Especializado (AEE). Estudiosos como Hehir et al. (2016), contudo, destacam que muitos alunos não têm acesso aos programas inclusivos, sugerindo uma sub-representação nas salas de educação especial. Os autores deste trabalho, servidores do Tribunal de Contas de São Paulo, durante suas atividades profissionais, observaram que a presença do laudo clínico pode ser uma variável para o recebimento (ou não) do atendimento inclusivo, ao mesmo tempo que identificaram falhas nas políticas públicas que dificultam a obtenção desses diagnósticos. A literatura da área também aponta que o diagnóstico clínico é uma das variáveis de inclusão ou exclusão do atendimento especializado (Christmann & Pavão, 2018; Fontenele et al., 2023; Paiva, 2017; Pletsch & Paiva, 2018; Silva & Szymanski, 2020). Entretanto, o Ministério da Educação (MEC), expediu Nota Técnica dispensando o laudo para a inclusão de alunos à educação especial (MEC, 2014). Nada obstante, estudos afirmam que o documento ainda é exigido pelas unidades escolares como condição para a inclusão (Paiva, 2017; Pletsch & Paiva, 2018). Além disso, autores sugerem que ele (o laudo) pode servir como balizador de práticas pedagógicas e, nesse sentido, não poderia ser dispensado (Pletsch & Paiva, 2018). Surgem, então, as perguntas: (1) O diagnóstico é necessário para a inclusão educacional? (2) Por que os alunos com deficiências não são diagnosticados? Nesse contexto, o presente projeto de intervenção visa apresentar os resultados das pesquisas em andamento destinadas a avaliar o impacto do laudo diagnóstico na inclusão dos alunos na educação especial, além de possíveis falhas nas políticas públicas que prejudicam o acesso ao diagnóstico e a eventual identificação de alunos com deficiências ou transtornos. Sobre as políticas públicas relacionadas ao acesso ao laudo clínico, os autores utilizaram uma abordagem interdisciplinar integrando a Teorias das Políticas Públicas com a das Deficiências, reconhecendo que a formulação e implementação são processos contínuos e interligados, especialmente na educação inclusiva, dada sua complexidade e a necessidade de ações multissetoriais (Lotta, 2019; Pedroso & Bourguignon, 2015; Souza, 2006). Quanto a metodologia, o conhecimento empírico pré-existente foi complementado com a coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas, observação e análise documental das políticas públicas. Para tanto, os autores utilizaram uma *checklist* desenvolvida com base na legislação brasileira e separada de acordo com as fases do ciclo da política pública (planejamento, implementação e controle). Especificamente para a fase de implementação, desenvolveram um roteiro para investigar o impacto da variável diagnóstico clínico na inclusão de alunos com deficiências de aprendizagem na educação especial, bem como para analisar o processo desde os primeiros sintomas das crianças até a obtenção do laudo e eventuais lacunas existentes no

percurso. Possui, então, uma metodologia empírica dialogando com a referência teórica capaz de fornecer uma visão abrangente sobre a eficácia das políticas públicas de educação inclusiva, elaborando um paralelo entre o público-alvo incluído e excluído do atendimento. Como resultado, ficou claro que existe um caminho significativo a ser percorrido para assegurar a efetividade da legislação existente e das políticas públicas desenhadas. A discussão sobre a dispensa do laudo clínico para acesso à educação inclusiva no Brasil é complexa. Estudos indicam que sua exigência é fator de exclusão da educação inclusiva. Por outro lado, há argumentos de que dispensar o laudo pode dificultar a identificação e atendimento adequado às necessidades dos alunos com deficiência ou transtornos. De qualquer forma, ficou evidente que o processo de avaliação enfrenta desafios devido às lacunas nas políticas públicas, o que prejudica ou a identificação de alunos com deficiências e/ou o sucesso do atendimento especializado. O estudo, então, oferece valiosas contribuições acadêmicas, especialmente no contexto da sustentabilidade e inovação. Ao analisar políticas públicas, destaca a importância da interdisciplinaridade e metodologia empírica. Questionando a necessidade do laudo clínico e explorando desafios no diagnóstico, abre espaço para reflexões sobre equidade na educação. Essas reflexões têm o potencial de influenciar positivamente políticas educacionais, promovendo uma sociedade mais inclusiva e sustentável.

Referências Bibliográficas

- Arruda, G. A. de, & Dikson, D. (2018). Educação inclusiva, legislação e implementação. *Reflexão & Ação*, 26(2). <https://doi.org/10.17058/rea.v26i2.8177>
- Christmann, M., & Pavão, S. M. de O. (2018). A inerência do diagnóstico clínico na produção de (in)exclusão educacional. *Acta Scientiarum: Education*, 40(3). e31628. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciEduc/article/view/31628/751375137831>
- Fontenele, L. Q., Bessa, L. L., Lavor Filho, T. L. de, Souza Filho, J. A. ., & Miranda, L. L. (2023). Laudo e Diagnóstico como Dispositivos de (Ex)Inclusão Escolar: Uma Revisão Sistemática. *Revista De Psicologia*, 14, e023009. <https://doi.org/10.36517/revpsiufc.14.2023.e023009>
- Hehir, T., Grindal, T., Freeman, B., Lamoreau, B., Borquaye, Y., & Burke, S. (2016). *A Summary Of The Evidence On Inclusive Education*. https://alana.org.br/wp-content/uploads/2016/12/A_Summary_of_the_evidence_on_inclusive_education.pdf
- Lotta, G. O. (2019). A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas. In Lotta, G. O. (Org.). *Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil*, 11-38 <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4162>
- Ministério da Educação [MEC]. (2014). Nota Técnica nº 04, 23 de janeiro de 2014. Recuperado de <http://portal.mec.gov.br/pnaes/194-secretarias-112877938/secad-educacao-continuada-223369541/16761-legislacao-secadi>
- Paiva, C. de. (2017). *O processo de avaliação e encaminhamento de alunos com deficiência intelectual para o atendimento educacional especializado* [Dissertação]. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro <https://tede.ufrj.br/jspui/handle/jspui/2662>

- Pedroso, J. M. V., & Bourguignon, J. A. (2015). O multidisciplinar e interdisciplinar na educação inclusiva: um relato da experiência da equipe do centro municipal de apoio especializado de Telêmaco Borba – PR. *Revista Acadêmica Magistro*, 2(12). <https://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/magistro/article/view/2900/1458>
- Pletsch, M. D., & Paiva, C. de. (2018). Por que as escolas continuam “laudando” alunos com deficiência intelectual?. *Revista Educação Especial*, 31(63), 1039–1054. <https://doi.org/10.5902/1984686X32902>
- Silva, L. S. da, & Szymanski, L. (2020). Crianças e seus diagnósticos no cenário da educação inclusiva: a perspectiva de mães e professoras. *Educação E Pesquisa*, 46. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202046225328>
- Souza, C. (2006). Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Dossiê Sociedade e Políticas Públicas. Sociologias*, 16, 20–45. <https://doi.org/10.1590/s1517-45222006000200003>

Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: Potencializando a fiscalização: O papel inovador das fiscalizações ordenadas do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo

Autor(es): Andrea Crocci de Souza Nassif – FGV EAESP & Marcela de Oliveira Carvalho – FGV EAESP

Palavras-chave: Fiscalização Ordenada, efetividade, impacto, monitoramento, políticas públicas, TCE-SP.

Resumo

Introdução

A eficiência da Administração Pública é um tema de debate constante, refletindo a necessidade de modernização e de prestação de serviços de qualidade à sociedade. A inclusão do princípio da eficiência na Constituição brasileira (Constituição Federal de 1988), pela Emenda Constitucional nº 19/1998, destacou a importância de melhorar a performance do setor público sem perder as bases construídas. Isso desencadeou mudanças significativas no Direito Administrativo, impulsionando órgãos de controle externo brasileiros, como o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP), a aprimorarem suas práticas de controle externo. O presente resumo visa destacar a originalidade da abordagem do TCE-SP ao implementar as Fiscalizações Ordenadas para avaliação de políticas públicas, ressaltando seu valor na identificação de falhas e promoção da transparência e eficiência na gestão pública brasileira.

Referencial Teórico

Durante anos, o foco do TCE-SP foi verificar a conformidade das ações governamentais. Contudo, uma mudança de paradigma ocorreu, e o Tribunal passou a adotar uma política institucional de avaliação de políticas públicas, buscando certificar sua efetividade e mensurar o impacto real junto à população. Com o passar dos anos, é possível verificar nítido avanço na atuação do TCE-SP quanto à forma de exercer o controle externo junto à Administração Pública, preocupando-se, sobretudo, em adotar uma política institucional de avaliação de políticas públicas com o objetivo de certificar sua efetividade e mensurar o impacto real junto à população.

O marco desse novo enfoque foi a criação da Fiscalização Ordenada em 2016. Essa iniciativa pioneira do TCE-SP visa verificar, em tempo real, a execução das políticas públicas nos 644 municípios e órgãos estaduais de São Paulo. As atividades de fiscalização são realizadas sem aviso prévio, com agentes do Tribunal coordenadamente avaliando a qualidade dos serviços prestados à população.

Metodologia

Para examinar a inovação das Fiscalizações Ordenadas no aperfeiçoamento do controle externo brasileiro, este estudo adotou uma abordagem documental. Foram realizadas análises detalhadas dos relatórios consolidados produzidos pelo TCE-SP a partir das Fiscalizações Ordenadas, e disponibilizados em seu Portal de Transparência, com o objetivo de identificar padrões, tendências e impactos das políticas públicas fiscalizadas. A análise dos dados foi realizada utilizando técnicas de triangulação para garantir a robustez dos resultados e uma compreensão abrangente do papel inovador das Fiscalizações Ordenadas no contexto do serviço público brasileiro.

Resultados

Em conformidade com os dados apresentados em seu Portal Institucional, de 2016 a 2023, o TCE-SP realizou 48 Fiscalizações Ordenadas, abrangendo todos os 645 municípios paulistas. Mais de 10.000 unidades foram fiscalizadas em mais de 25 áreas de atuação, incluindo ensino, saúde, terceiro setor, meio ambiente e segurança, demonstrando o amplo alcance dessa ferramenta. Os resultados das Fiscalizações Ordenadas têm sido notáveis. Além de identificar falhas e irregularidades, essas ações têm contribuído significativamente para o aprimoramento da fiscalização realizada pelo TCE-SP. Por meio da análise dos relatórios consolidados gerados a partir dessas fiscalizações, o Tribunal tem obtido *insights* valiosos sobre a eficácia das políticas públicas e o uso dos recursos públicos. Isso permite uma intervenção mais rápida e assertiva, promovendo a transparência e a eficiência na gestão pública.

Discussão

A implementação das Fiscalizações Ordenadas representa uma abordagem inovadora para o acompanhamento e avaliação das políticas públicas. Ao realizar verificações em tempo real e sem aviso prévio, o TCE-SP pode capturar uma imagem mais precisa das práticas administrativas em curso e tomar medidas corretivas imediatas, quando necessário. Além disso, a análise dos resultados dessas fiscalizações fornece uma base sólida para aprimorar as práticas de fiscalização do Tribunal, direcionando recursos e esforços para onde são mais necessários.

Assim, pode-se considerar que a Fiscalização Ordenada contribui para o aperfeiçoamento da política pública, na medida em que realiza seu acompanhamento de forma simultânea, com o intuito de identificar eventuais falhas em tempo hábil para que o jurisdicionado possa corrigir eventuais distorções, reduzindo prejuízos, revertendo erros e melhorando resultados.

Nesse contexto, as fiscalizações ordenadas do TCE-SP representam um avanço significativo no controle e na gestão dos recursos públicos, contribuindo para a promoção da eficiência, da transparência e da *accountability* no setor público.

Oportuno mencionar que, atualmente, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) desenvolveu a Fiscalização Ordenada Nacional, em parceria com todos os Tribunais de Contas do Brasil.

Conclusões

Em suma, as Fiscalizações Ordenadas do TCE-SP representam não apenas uma ferramenta eficaz para identificar falhas e irregularidades na gestão pública, mas também um mecanismo poderoso para promover a transparência, a eficiência e a *accountability*. O Tribunal demonstra um compromisso claro com a inovação e o aprimoramento contínuo de suas práticas de controle externo, alinhando-se com os objetivos de modernização e melhoria da performance da Administração Pública. O sucesso dessas iniciativas não apenas fortalece o papel do TCE-SP como órgão de controle, mas também contribui para a construção de uma gestão pública mais responsável e eficiente. Por fim, por se tratar de uma abordagem inovadora, entende-se que as Fiscalizações Ordenadas se enquadram na Área III – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas, do VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública, subordinado ao tema Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade.

Referências Bibliográficas

Emenda constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998. (1998). Altera a Constituição Federal para implementar medidas de promoção da eficiência e da qualidade dos serviços públicos prestados à população. Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm

Fiscalizações ordenadas do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – TCESP. Trata-se de iniciativa pioneira do TCESP, com o objetivo de fiscalizar a realização e/ou execução de políticas públicas pelos Órgãos e Entidades Paulistas. Recuperado de <https://painel.tce.sp.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3AFiscaOrde%3AFiscaOrde.wcdf/generatedContent?userid=anony&password=zero>

Operação educação – fiscalização ordenada nacional (2023). Trata-se de iniciativa organizada pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), em parceria com o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), que objetiva analisar as condições de infraestrutura de escolas das redes estaduais e municipais dos 26 Estados do Brasil e do Distrito Federal. Recuperado de <https://atrimon.org.br/operacao-educacao/>

Sundfeld, C. A., & Jurksaitis, P. (2013). *Direito Administrativo para Céticos*. Malheiros Editores.

Marques Neto, F.A., & Freitas, R.V. (2020). *Comentários à Lei nº 13.655/2018 (Lei da Segurança para a inovação pública)*. MG: Fórum Conhecimento Jurídico.

Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas

Título: Emprego de redes sociais como ferramenta de pesquisa de imagem institucional de órgãos públicos

Autor(es): **Thiago Dias Costa** – Universidade Federal do Pará (UFPA); **Camila Carvalho Ramos** – Universidade Federal do Pará (UFPA); **Carlos Henrique Rodrigues** – Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Palavras-chave: Imagem Institucional, Administração Pública, Redes sociais

Resumo

Imagem institucional é definida por Torquato (1986) como a percepção de determinado público a respeito de uma instituição. De Souza (2016) afirma que a Imagem institucional que a sociedade possui a respeito de seus órgãos públicos reflete no interesse de participar de suas decisões e audiências públicas. O emprego das redes sociais para construção da imagem institucional de organizações públicas brasileiras junto a população brasileira tem sido descrito como promissora, mas a forma de produzir conteúdo para órgãos públicos para tais redes ainda é pouco descrita na literatura (de Souza, 2016; Santos et al., 2017; Da Silva Costa et al., 2022). Os anúncios foram elaborados em formato de vídeos ou imagens diretamente relacionadas ao público que se pretende alcançar com pouco texto (menos de 30% do espaço do anúncio). Tais recomendações são oferecidas pelo próprio Facebook (Meta, n.d). O anúncio é avaliado como efetivo pelo número de acessos, ou clicks, oferecidos pelos usuários. O objetivo do presente trabalho foi avaliar a eficácia de diferentes formatos de anúncio que convidavam o consumidor de energia brasileiro a responder uma pesquisa de imagem institucional da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Uma análise documental foi conduzida para identificar as categorias de interesse mais procuradas pelos consumidores de energia. Com as categorias determinadas, diferentes formatos de anúncio foram criados. Cada anúncio respeitava uma combinação diferente de recomendações oferecidas pela Meta para serem eficientes. Considerando as recomendações de construção de anúncios do Facebook e as categorias de interesse dos consumidores de energia identificadas pela análise documental, 6 peças publicitárias foram confeccionadas com variadas dimensões (1x1, 3x4 e 9x16), de acordo com a formatação presente nas redes sociais do *Feed e Stories*. Em seguida, os anúncios foram publicados nas redes do grupo META (Facebook e Instagram), empregando recursos de gestão de tráfego de Marketing Digital. Esses recursos são operações de plataformas de anúncios *online*, destinadas a atrair internautas para realizarem ações em *sites*, redes sociais, *blogs* e canais da *web*. O *Facebook Ads* permite a configuração prévia dos protocolos de busca, com adição de localidade, faixa etária e outras características do público-alvo. Ao todo, 86.871 internautas visualizaram o anúncio. Destes, 2.893 clicaram no anúncio para acessar o questionário de imagem institucional. Ao final do processo, 1278 internautas responderam a pesquisa de imagem até a última questão. Três peças publicitárias concentraram 98% dos cliques. O anúncio com maior número de cliques foi um vídeo oferecendo ao participante instruções de como economizar em sua conta de luz com 1366 cliques. Um anúncio com uma figura de uma lâmpada e palavra cobrança tiveram uma quantidade de cliques muito próximo ao vídeo (1241). A participação de internautas do sexo masculino foi significativamente maior até a faixa etária de 54 anos. Enquanto, entre os do sexo feminino, destacaram-se participantes da faixa etária 65+, com 308 cliques. A relação entre o número de contas alcançadas e o número de respondentes do questionário foi de 1,4%. Todavia, entre aqueles

que clicaram efetivamente no anúncio, a taxa de resposta do questionário subiu para 44%. Os dados desta pesquisa mostram um alto número de cliques nos anúncios que tinham como temáticas principais a redução na conta de energia e a economia de recursos financeiros. O baixo engajamento em responder o questionário pode ser explicado por diferentes hipóteses. O tempo necessário entre clicar no anúncio e carregar o questionário pode ter desencorajado alguns respondentes. Alguns segundos entre o processo podem ter sido suficientes para que alguns respondentes abandonassem a tarefa e voltassem a navegar nas redes. Outra hipótese para o número reduzido de questionários respondidos pode ser a própria natureza da tarefa. Responder um questionário, mesmo aqueles reduzidos, pode desencorajar muitos internautas. Assim, é possível que haja maior engajamento da população caso os anúncios levem a vídeos curtos ou páginas online explicando como solucionar ou encaminhar os problemas da população com o consumo de energia. Os dados provenientes do trabalho podem nortear a construção de anúncios para futuras pesquisas de imagem institucional na administração pública. Muitas das recomendações oferecidas pelo Facebook foram replicadas pelo trabalho. Todavia, imagens centrais que sejam emblemáticas ao público parecem ter um feito tão promissor quando vídeos.

Referências Bibliográficas

- da Silva Costa, V. P., Santos, A. R., & Ardigo, J. P. (2022). A influência da Operação Mãos Dadas na imagem institucional da Polícia Militar de Santa Catarina. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 13(7), 263–301.
- de Souza, S. A. (2016). O que é um tribunal de contas? Estudo sob a perspectiva popular, em Curitiba (PR). *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 21(70).
- Meta (n.d) Facebook Business Help Center. Recuperado em 15 de abril de 2024 de <https://www.facebook.com/business/help/289268564912664?id=2427773070767892>
- Santos, A. R., da Costa, J. I. P., Burger, F., & de Borja, G. R. (2017). Quem conhece as ouvidorias públicas? um estudo sobre a imagem percebida por cidadãos de Florianópolis (SC). *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(73).
- Torquato, G. (1986). *Comunicação empresarial* (Vol. 11). Summus editorial.

Sessão 27 – Comportamento Organizacional

Título: Organizações e líderes socialmente responsáveis impulsionam trabalhadores mais envolvidos no trabalho por via do reforço do laço afetivo à organização

Autor(es): Ana Patrícia Duarte – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Business Research Unit (BRU-IUL) & Luís Miguel Simões – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Business Research Unit (BRU-IUL)

Palavras-chave: Responsabilidade social organizacional; Compromisso Afetivo; Envolvimento no trabalho; Liderança Responsável

Resumo

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) impõem desafios acrescidos às organizações, qualquer que seja a sua tipologia, pequenas ou grandes, públicas ou privadas, com ou sem propósitos financeiros. Enquanto agentes-chave desse padrão de desenvolvimento, as organizações devem integrar considerações sociais e ambientais, juntamente com económicas, nas suas estratégias, políticas e práticas de negócios. Embora trazer as organizações a bordo deste processo de transformação global seja essencial para o sucesso da Agenda 2030, o caminho a seguir nem sempre é claro. Uma forma de fortalecerem o seu compromisso com os ODS passa por adotarem práticas de responsabilidade social organizacional (RSO), as quais sendo diversas deverão estar alinhadas com o seu negócio e ecossistema. De facto, a assunção de diferentes responsabilidades perante a sociedade tem surgido como um instrumento-chave para alcançar o sucesso e obter uma vantagem num mercado cada vez mais competitivo (Comissão Europeia, 2001; Duarte & Neves, 2011), nomeadamente pela melhoria da relação com as partes interessadas. Nestas incluem-se os trabalhadores, os quais têm vindo a manifestar não só preferência por integrarem organizações socialmente responsáveis (Duarte et al., 2014), mas também todo um conjunto de comportamentos e atitudes favoráveis face às mesmas. É o caso de maior envolvimento no trabalho e de compromisso afetivo organizacional fortalecido (Onkila & Sarna, 2021).

O envolvimento no trabalho refere-se a um estado psicológico positivo relacionado ao trabalho que decorre da combinação de três dimensões inter-relacionadas: vigor, absorção e dedicação. O envolvimento no trabalho dos seus membros é fundamental para o sucesso de qualquer organização (Schaufeli & Bakker, 2004). Pesquisas anteriores apoiam a existência de relação positiva entre RSO e envolvimento no trabalho (Bayode & Duarte, 2022; Glavas & Piderit, 2009). Na medida em que as atividades de RSO fornecem mais recursos materiais, informacionais e emocionais aos indivíduos, permite-lhes investir mais paixão e energia nas suas tarefas diárias. Estes colaboradores sentem-se mais motivados e demonstram maior vigor quando se identificam com a organização através do seu trabalho socialmente responsável.

Além disso, a RSO contribui também para um compromisso afetivo mais forte com a organização. Este refere-se ao laço afetivo e de identificação com os objetivos e valores da organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1997). Ao adotarem práticas socialmente responsáveis, as organizações demonstram aos seus *stakeholders*, incluindo os trabalhadores, o seu compromisso em servir o meio ambiente e a sociedade para além de quaisquer benefícios financeiros (Haque et al., 2019; Raza et al., 2021), o que facilita o processo de vinculação à mesma.

A literatura sugere também que a existência de práticas de RSO é importante para o envolvimento no trabalho, pois contribui para que os trabalhadores tenham experiências de trabalho positivas e uma maior conexão emocional com a organização, identificando o compromisso afetivo como mediador da relação entre RSO e envolvimento no trabalho.

A literatura sugere que tais relações sejam reforçadas quando o próprio supervisor direto é visto pelos subordinados como defendendo igualmente princípios de RSO, ou seja, como um líder responsável. Líderes responsáveis tendem a ser considerados pelos colaboradores como um modelo positivo e legítimo com o qual podem aprender. Pesquisas anteriores indicam que os trabalhadores se sentem mais afetivamente ligados às organizações (Haque et al., 2021), assim como mais envolvidos com o seu trabalho (Dong & Zhong, 2022) quando trabalham sobre este tipo de liderança. Com base na literatura anterior, esta pesquisa propôs-se analisar um modelo de investigação segundo o qual o efeito indireto da RSO via compromisso afetivo no envolvimento no trabalho, é fortalecido pela presença de líderes responsáveis.

Para testar este modelo, realizou-se um estudo correlacional com 176 trabalhadores de diferentes organizações. Os inquiridos foram convidados a responder a um inquérito com desfazamento temporal, com um intervalo de três semanas entre as duas partes do inquérito. A primeira parte recolheu informações sobre o envolvimento no trabalho (Schaufeli et al., 2006) e o compromisso afetivo (Meyer et al., 1993), enquanto a segunda parte recolheu dados sobre liderança responsável (Voegtlin, 2011) e RSO (Duarte, 2011). Embora este procedimento de recolha de dados tenha limitado o tamanho da amostra, aumentou a robustez dos dados ao viés de fonte única (Podsakoff et al., 2024). Todas as variáveis revelaram altos níveis de confiabilidade. Os dados foram analisados por meio de análises de regressão múltipla utilizando a macro Process para SPSS. Os modelos 7 e 4 permitiram testar o modelo de mediação moderada proposto.

Ao encontro das hipóteses estabelecidas, os resultados apoiam a existência de uma relação positiva entre RSO e envolvimento no trabalho, que estão direta e indiretamente ligadas por via do incremento do compromisso afetivo. A liderança responsável revelou ser um fator moderador importante para explicar a relação entre RSO e compromisso afetivo. Quando a percepção de liderança responsável é mais alta, a relação entre responsabilidade social corporativa e o compromisso afetivo é maior. Além disso, a liderança responsável também revela moderar a relação indireta entre RSO, compromisso afetivo e envolvimento no trabalho. Conclui-se, assim, que organizações e líderes socialmente responsáveis impulsionam trabalhadores mais envolvidos no trabalho por via do reforço do seu laço afetivo à organização

Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858. doi: 10.5465/256294
- Bayode, O. T., & Duarte, A. P. (2022). Examining the mediating role of work engagement in the relationship between corporate social responsibility and turnover intention: Evidence from Nigeria. *Administrative Sciences*, 12(4): 150. doi:10.3390/admsci12040150

- Dong, W., & Zhong, L. (2022). How and when responsible leadership facilitates work engagement: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology, 37*(6), 545-558. doi:10.1108/JMP-06-2021-0366
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate social responsibility from an employees' perspective: contributes for understanding job attitudes*. Non-published doctoral dissertation. ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3649>
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2011). A relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (vol.4; pp.105-118). Lisboa: Colibri.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & das Neves, J. G. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhne, 12*(6), 22-29. doi:10.1016/j.tekhne.2015.01.004
- European Commission (2001). Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. EU Commission, Brussels.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship, 36*(3), 51-70. doi:10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organizational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics, 156*(3), 759-774. doi: 10.1007/s10551-017-3575-6
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2021). Responsible leadership and employee outcomes: a systematic literature review, integration and propositions. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 13*(3), 383-408. doi: 10.1108/APJBA-11-2019-0243
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics, 66*(1), 99-115. doi: 10.1007/s10551-006-9047-z
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organisations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Onkila, T., & Sarna, B. (2022). A systematic literature review on employee relations with CSR: State of art and future research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29*(2), 435-447. doi:10.1002/csr.2210
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common Method Bias: It's Bad, It's Complex, It's Widespread, and It's Not Easy to Fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*, 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>

- Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104–1116. doi: 10.1002/csr.2109
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi:10.1177/0013164405282471.
- Voegtlin C. (2011) Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. In: Pless N.M., Maak T. (eds) *Responsible Leadership*. Springer, Dordrecht. doi:10.1007/978-94-007-3995-6_6
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16. doi:10.1007/s10551-011-0952-4

Sessão 27 – Comportamento Organizacional

Título: Gestão e psicodinâmica do trabalho: um estudo numa instituição judiciária

Autor(es): Selma Lancman - Universidade de São Paulo (USP)

Palavras-chave: gestão, trabalho judicial, ação, psicodinâmica do trabalho

Resumo

Introdução

As formas como o trabalho é organizado, as técnicas de avaliação, o volume de trabalho a ser realizado e as formas como o esforço do trabalho para realiza-lo é reconhecido são fundamentais para o equilíbrio psíquico, para a identificação com aquilo que se faz, para a transformação de sofrimento em prazer, a realização de si e dar sentido a parte significativa da vida (Dejours, 2011). Por outro lado, o trabalho pode também levar a sofrimento patogênico e ao desenvolvimento de patologias psíquicas (Uchida, et al., 2011). Essa relação se dá entre todos os trabalhadores, em todos níveis hierárquicos incluindo gestores.

Objetivo

Evidenciar como a organização do trabalho pode influenciar a emergência de sofrimento patogênico, incluindo psicopatologias e suicídios de trabalhadores em um contexto institucional específico. Procura-se evidenciar igualmente como os limites de transformação, falta de autonomia dos gestores também lhes causa sofrimento ético e patogênico.

Método

Pesquisa-ação referenciada na teoria e método da Psicodinâmica do Trabalho, realizada em um Órgão Público com atuação judiciária no Brasil, onde trabalham procuradores, servidores e gestores. Após o terceiro caso de suicídio entre Procuradores, a Instituição buscou uma equipe de especialistas em saúde mental e trabalho, visando maior compreensão sobre a problemática e apoio para implementação de possíveis mudanças organizacionais. Entre 2021 e 2022 foram realizados dois grupos de reflexão sobre o trabalho com procuradores. Ao término dos encontros, um relatório síntese foi redigido pelos pesquisadores a partir do conteúdo e das discussões realizadas nos dois grupos para um processo de validação com cada grupo. Esse relatório e a análise clínica das sessões constitui as principais fontes de dados deste texto.

Em um segundo momento, foram realizados processos de capacitação-ação em psicodinâmica do trabalho com os gestores, através de grupos com gestores de todas as regiões e do Orgão Central. Esse processo foi composto por difundir elementos teóricos da psicodinâmica do trabalho e discussões práticas vivenciadas por eles.

Resultados

O órgão estudado, possui atuação jurídica e está presente em 6 regiões do país tendo como sede a capital, Brasília. São responsáveis por uma das principais fontes de arrecadação nacional, assegurando o retorno de significativos valores aos cofres públicos através da cobrança de devedores.

O elevado volume de trabalho somado a prazos exíguos, à pouca cooperação entre pares, além da escassez de espaço de trocas, produz vivências de solidão, medo de punição em caso de erro e perda de controle sobre o estoque de processos, vivenciada como perda de controle de si próprio. A falta de retorno sobre o seu fazer é considerada pelos procuradores como fonte de ansiedade, de insegurança e sofrimento patogênico. Um outro sinal de que algo não vai bem é a percepção de que alguns vivem um processo de desengajamento, de perda do encanto pela profissão. Relatam que muitos colegas vão se tornando mais e mais pragmáticos no sentido de cumprirem as metas, e de não se envolverem em mais nada.

Discussão

Os processos de discussão e a ação em psicodinâmica do trabalho com os procuradores e servidores e a difusão dos relatórios, desencadeou uma dinâmica de discussões com a Instituição e um novo contrato foi estabelecido focando desta vez os gestores. Através desse novo contrato foi possível discutir elementos teóricos da psicodinâmica do trabalho e trazer discussões sobre os processos de gestão e adoecimentos. Também foi possível discutir o próprio trabalho dos gestores, seus receios, dúvidas, limites de transformação nas dinâmicas de trabalho e as relações de sofrimento e prazer entre gestores. O excesso de trabalho, o constrangimento de tempo e a ausência de regras claras sobre avaliação do trabalho, aspectos relacionados à organização do trabalho, favorecem o desengajamento, a perda de sentido sobre o trabalhar e a emergência e/ou agravam situações de sofrimento patogênico, adoecimentos, psicopatologias e podem favorecer casos de suicídio no trabalho. Por outro lado, os gestores têm autonomia parcial para operar mudanças, interferir em processos que percebem como causadores de sofrimento e terminam por vivenciar processos de sofrimento entre eles.

Referências bibliográficas

Dejours, C. (2011). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Paralelo 15.

Uchida S. et al., (2011). Aspectos Epistemológicos e Metodológicos da Psicodinâmica do Trabalho. *Travaille*, 2011/1, 25,45-59. DOI: 10.3917/trav.025.0045.

Sessão 27 – Comportamento Organizacional

Título: VALORIZA: Reconhecimento como forma de cuidado humano

Autor(es): **Carla Rayane dos Santos** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP); **Cristiane Braga** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP); **Érika Exner Rezende da Silva** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP); **Flávia Zanini Ribeiro dos Santos** – Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP)

Palavras-chave: Profissionais da Saúde, Feedback Positivo, Reconhecimento, Valorização, Cultura Organizacional.

Resumo

Introdução e referencial teórico: *Feedback* é uma palavra inglesa, do radical “*feed*”, alimentar, e do radical “*back*”, voltar, resultando em “*retro alimentar*”. Com isso, entende-se que um *feedback*, quando positivo, carrega o poder de orientar, reorientar e/ou estimular relações de trabalho eficazes e produtivas (Costa; Júnior; Reis, 2009). Nesse ângulo, considerando que a prática de *feedback*, quando compartilhada com outras pessoas de interface profissional ganha amplitude, desenvolveu-se no Centro de Atenção Integral à Saúde da Mulher (CAISM/UNICAMP) uma ferramenta para que *Feedbacks* Positivos alcancem facilmente todos(as) os(as) profissionais da instituição, com o objetivo de oferecer uma ferramenta tecnológica alternativa, dentro do Serviço Público, que promova o reconhecimento e conscientização sobre a importância da cultura de Feedback Positivo, independente das hierarquias de trabalho, promovendo o conhecimento de como facilitar a troca de boas práticas e o *feedback* no dia a dia.

Metodologia: A idealização inicial do VALORIZA surgiu – para além da experiência de funcionários(as) que haviam atuado em empresas privadas – com as demandas que foram levantadas em rodas de conversas realizadas por duas Psicólogas Organizacionais do hospital, com diversas equipes, considerando o período de maio a junho de 2022. Foram efetuadas 13 rodas de conversa, de 11/05/2022 a 02/06/2022, tendo sido estas no período da manhã e/ou tarde. Contemplou-se 65 participantes (61 mulheres e 4 homens) – em sua maioria, Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem.

Resultados e discussão: Nas rodas, os(as) servidores(as) relataram conhecer as suas falhas, recebendo pouco retorno a respeito de seus acertos, o que muitas vezes os fizeram questionar a importância de seu papel e identidade profissional. Com o intuito de contemplar essa queixa central, estabeleceu-se uma parceria interna com os profissionais das áreas de Informática, Comunicação e Arte Gráfica para criação de um sistema que abarca-se, em partes, essas pontuações. Desde o lançamento do VALORIZA, em 08/11/2022, na “*Semana de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)*”, formações acerca dos tipos de *feedback*, relevância da valorização e reconhecimento de si e do outro, em formato de palestras, workshops e reuniões, bem como outras ações: “*dia de vestir a camisa do VALORIZA*”; “*plantões de dúvidas*”; “*encontro de guardiões*”, são concretizadas continuamente para divulgar amplamente a ferramenta e, como afirmam Costa, Júnior e Reis (2009), torná-la parte da cultura organizacional, visto que esta retrata a vida e as relações daqueles que compõem o espaço de trabalho. Com 1 ano e 4 meses de VALORIZA, por meio de uma pesquisa de satisfação, em que 140 profissionais

do hospital preencheram, constata-se que está havendo o uso correto e contextualizado dos *feedbacks*, pois 100% dos VALORIZA's enviados apresentam situações positivas reais que estes(as) têm vivenciado. Dos(as) respondentes, 90% consideraram a ferramenta útil, emitindo comentários que salientam sentimentos de valorização, reconhecimento, motivação, gratidão e felicidade, o que lhes traz engajamento com a possibilidade de trocas entre pares sobre esse “fazer além da função”.

Conclusões: Com a implementação do VALORIZA e práticas contínuas de formação acerca da cultura do feedback positivo, nota-se a intenção de validar nas áreas de trabalho do CAISM, ambientes de trabalho seguros, dignos e com trocas construtivas pois, em concordância com Bombassaro (2010), a cultura organizacional que valoriza ações positivas de seus funcionários(as), atua com a criação de sujeitos encorajados para pensarem o impacto de suas atitudes no âmbito social, econômico e ambiental, buscando soluções estratégicas para cuidarem dos mesmos.

Referências bibliográficas

- Bombassaro, R. T. (2010). *Governança corporativa e direito ambiental*. Florianópolis: Conceito.
- Costa, M. E. B., Júnior, L. C. B., & Reis, A. M. V. (2009). *Desenvolvimento de Equipes*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Sessão 27 – Comportamento Organizacional

Título: O papel das organizações na (des)igualdade de género numa instituição de Ensino Superior (IES): A perceção dos estudantes e do staff

Autor(es): **Tiago Sobral** – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, Faro, Portugal; **Joana Vieira dos Santos** – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, Faro, Portugal; **Jean-Christophe Giger** – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, Faro, Portugal; **Alexandra Teodósio** – Faculdade de Ciências e Tecnologias, Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, Faro, Portugal

Palavras-chave: igualdade de género, CPS academia, staff, estudantes, comportamentos ofensivos.

Resumo

Apesar do maior número de mulheres do que homens nas instituições de ensino superior (IES), a contínua falta de corpo docente feminino destaca as disparidades de género persistentes na academia. Este fenómeno tem sido designado como *Leaky Pipeline*, representando a diminuição progressiva da presença de mulheres na academia a cada nível de carreira. Combater estas desigualdades e barreiras de género nas IES e na investigação tem sido promovido através da implementação de Planos de Igualdade de Género. Com base na teoria do clima de segurança psicossocial (CSP), propomos que as perceções dos estudantes e do staff sobre o envolvimento das IES em questões de igualdade de género sustentam o compromisso com um CSP que não permite atitudes de discriminação de género e a ocorrência de comportamentos ofensivos. Com base neste enquadramento teórico, realizámos dois estudos numa IES pública para explorar estas dinâmicas desagregadas por sexo, utilizando a regressão linear hierárquica múltipla. O Estudo 1 (n = 148) focou-se na perceção dos estudantes sobre a preocupação da gestão com a igualdade de género, enquanto o Estudo 2 (n = 286) investigou as perceções do staff. Os resultados revelaram que, para o staff, as mulheres relatam menos igualdade de género na academia, enquanto essas diferenças não foram encontradas entre os estudantes. Além disso, não foram observadas diferenças entre sexos relativamente à ocorrência de comportamentos ofensivos, que foram baixos em ambos os estudos. Tanto os estudantes como o staff identificam uma redução na desigualdade de género quando a gestão demonstra um envolvimento proactivo com as questões de igualdade de género. No entanto, este envolvimento apenas impactou a experiência do staff na redução de comportamentos ofensivos. Estes resultados podem suportar a existência de um ambiente saudável que promove a equidade entre os estudantes, mas pode ser necessária uma atenção mais profunda para alcançar os mesmos resultados para o staff. Além disso, destacam o papel crítico da gestão na promoção da inclusão e mitigação das disparidades de género nas IES, ao priorizar as preocupações com a igualdade de género.

Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: A evolução da Política de Gestão do Desempenho do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais: trajetória, avanços e desafios enfrentados no que se refere à implementação dos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores e gestores públicos

Autor(es): **Marcelo Augusto Costa** – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais; **Ana Cristina da Conceição Barbosa** – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais; **Fernanda da Fonseca Silva** – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais; **Luciana Walewska Cardoso Assunção** – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Gestão do Desempenho; Minas Gerais; Inovação; Efetividade.

Resumo

Na esfera do trabalho, o desenho de um subsistema de Gestão de Pessoas relativo ao gerenciamento do desempenho apresenta ganhos potenciais reconhecidos pela literatura pertinente e, por outro lado, desafios significativos em sua implementação. As práticas relacionadas a esse subsistema buscam influenciar positivamente o rendimento profissional no sentido de compatibilizar a atuação e o comportamento dos empregados às prioridades organizacionais, mantendo a performance de gestores e suas respectivas equipes no nível mais elevado possível, a fim de propiciar uma melhoria sustentada da contribuição do capital humano da organização no alcance dos objetivos institucionais (LONGO, 2007). Especificamente em relação ao serviço público, gerir o desempenho consiste em “*um instrumento-chave para transformar o talento e a motivação das pessoas em resultados e produção de valor público para a sociedade*” (MARTINS, 2020, p.20). No Brasil, o tema em questão tem ganhado maior notoriedade, pois se apresenta como um dos pontos centrais nas discussões sobre reforma administrativa e profissionalização da gestão pública, tendo em vista a crescente pressão da sociedade por melhorias na prestação dos serviços públicos. Isso porque, no contexto brasileiro, ainda que haja a exigência de aplicação da Avaliação de Desempenho aos servidores públicos na Constituição Federal de 1988, instituída por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, a realidade predominante é de uma latente dificuldade na construção, regulamentação e implantação desse processo nos diferentes poderes e entes federativos do país. Indo na contramão dessa tendência, o Poder Executivo de Minas Gerais, um dos Estados que compõem a federação brasileira, consolidou a sua experiência na implementação da Política de Gestão do Desempenho e tornou-se referência para os demais entes federados. Dentre as principais razões, é importante destacar a alta capilaridade do público-alvo abrangido, a robustez da sistemática desenvolvida, bem como a concepção de diversas ações que permitissem a evolução do modelo adotado ao longo do tempo. Não obstante a maturidade atingida por esse modelo de gestão, que tem como base a filosofia da Gestão por Competências, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG ainda se depara com fatores dificultadores para lograr uma maior efetividade no que tange aos resultados obtidos mediante a aplicação da Avaliação de Desempenho dos servidores e gestores públicos. Essa constatação pode ser evidenciada pela tendência de superestimação geral das notas atribuídas aos avaliados, o que indica uma limitada fidedignidade no preenchimento dos instrumentos de avaliação. Por conseguinte, o cenário relatado aponta para uma fragilidade no alcance dos objetivos estabelecidos legalmente com a implantação dos processos avaliativos, a saber, a valorização, o desenvolvimento e o reconhecimento do desempenho

eficiente. A superação do panorama descrito é considerada complexa, uma vez que a obtenção de resultados satisfatórios depende do avanço de diversos fatores, relacionados, sobretudo, à atuação dos atores envolvidos, à compreensão do modelo adotado, à correção de distorções remuneratórias e ao amadurecimento da cultura organizacional tipicamente observável nas instituições que integram a Administração Direta, Autárquica e Fundacional estadual. Em direção a essa perspectiva, Odélius (2010, p. 148) defende que a Gestão do Desempenho se mostra como um processo árduo e de alta complexidade, haja vista “*a diversidade de aspectos que influenciam a definição de uma política dessa natureza e o fato de que são inúmeros os aspectos que afetam o desempenho organizacional e individual*”. Diante do exposto, o presente artigo visa descrever a trajetória percorrida, em termos de melhorias e inovações concebidas pela SEPLAG, durante os vinte anos de implementação da Política de Gestão do Desempenho, no âmbito do Poder Executivo de Minas Gerais. Nesse sentido, serão apresentados os principais pontos fortes e críticos verificáveis na execução da referida Política, assim como possíveis caminhos a serem perseguidos para o incremento da efetividade dos resultados obtidos com os processos de Avaliação de Desempenho dos servidores e gestores públicos. A proposta metodológica tem como cerne uma pesquisa de caráter exploratório, em que se busca melhor conhecer uma realidade sem, necessariamente, formular-se uma hipótese sobre a mesma, mas sim abrir campo para a apreensão de possibilidades múltiplas de investigação (OLIVEIRA, 2018). Ainda, considerando o referido objetivo, esse artigo será composto por uma pesquisa aplicada – pelo seu potencial de busca de orientações práticas para o cotidiano (BARROS; LEHFELD, 2014), descritiva e qualitativa, que recorrerá às principais correntes teóricas sobre o tema, bem como às técnicas documentais e de observação participante. A análise a ser realizada para a produção do estudo será de fundamental relevância para o contínuo aprimoramento da Política de Gestão do Desempenho implementada em Minas Gerais, buscando tornar o modelo adotado ainda mais consistente e atingir maiores níveis de eficiência e eficácia em sua aplicação, se mantendo, portanto, como referência no âmbito do Estado brasileiro e, até mesmo, para outros países que precisam avançar em relação à Gestão de Pessoas no serviço público. Além disso, os apontamentos realizados podem fomentar o desenvolvimento de inovações e boas práticas em outras instituições públicas no que diz respeito à implantação ou modernização dos processos de Gestão do Desempenho, permitindo identificar o que poderá ser incorporado integralmente e aquilo que deverá ser adaptado ou tratado como ponto de atenção em novas experiências relativas a esse subsistema de Gestão de Pessoas.

Referências

- Barros, A. J. da S., & Lehfeld, N. A. de S. (2014). *Fundamentos de Metodologia Científica* (3ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Longo, F. (2007). *Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público*. FUNDAP.
- Martins, H. F. (Coord.). (2020). *Gestão do Desempenho e Desenvolvimento: guia para implementação*. Brasil. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/project/gestao-de-desempenho-e-desenvolvimento-guia-para-implementacao/>. Acesso em: 15 fev. 2022.
- Odélius, C. C. (2010). Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública.
- Oliveira, M. M. de. (2018). *Como Fazer Pesquisa Qualitativa* (7ª ed.). Vozes.

Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: GRH Socialmente responsável, insegurança laboral e envolvimento no trabalho

Autor(es): Ana Patrícia Duarte – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Business Research Unit (BRU-IUL) & Vitor Hugo Silva – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), DinamiaCET, Universidade Lusófona, HEI-Lab

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável, Insegurança Laboral, Envolvimento no Trabalho, Sexo do Trabalhador.

Resumo

A incorporação de princípios de responsabilidade social em processos e práticas organizacionais (Omidi & Zotto, 2022) tem fomentado a adoção de práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsáveis (GRHSR) por um número crescente de organizações. Preocupações relacionadas com a gestão da diversidade e a conciliação trabalho-vida, entre outros temas contemporâneos, passaram a coexistir com práticas tradicionais de GRH. Apesar da pesquisa sobre GRHSR ser ainda escassa, a adoção desta perspetiva humanista de gestão de pessoas tem vindo a ser associada a consequências positivas, como, por exemplo, maior perceção de apoio organizacional e menor intenção de rotatividade voluntária dos trabalhadores (Pimenta et al., 2024; Zhang et al., 2022). Neste estudo procurou-se analisar como a adoção destas práticas contribui para estimular o envolvimento dos trabalhadores, estado psicológico positivo referente aos níveis de energia, dedicação e absorção no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). Além de estudar a relação direta entre variáveis, esta pesquisa procurou também avaliar o papel mediador da insegurança laboral, referente à perceção subjetiva de ameaça de perda de emprego (De Witte, 2005). Na medida em que as práticas de GRHSR materializam o apoio e a consideração da organização pelos seus trabalhadores (Pimenta et al., 2024), as mesmas poderão contribuir para que tenham uma relação de trabalho mais segura e se sintam menos em risco de perder a atual ocupação. Despreocupados em relação à continuidade do emprego, os trabalhadores poderão então dedicar-se mais ao seu trabalho, sentir-se mais enérgicos e absorvidos no mesmo, alcançado estados positivos de 'fluxo' (*flow*) no quotidiano laboral. Embora tal possa ocorrer para qualquer pessoa, poderá ser particularmente relevante no caso das mulheres, grupo social que tradicionalmente sofre de maior precariedade laboral. Assim, avaliou-se o papel moderador do sexo do trabalhador não só na relação direta entre práticas de GRHSR e insegurança laboral, mas também na relação indireta entre GRHSR e envolvimento no trabalho via insegurança laboral.

Para testar o modelo de investigação, procedeu-se à realização de um estudo quantitativo, correlacional, de corte transversal, com a participação de 288 trabalhadores (61.5% mulheres) de diversas organizações portuguesas. Estes responderam voluntariamente a um inquérito distribuído online, que incluía a escala UWES 9 para avaliação dos níveis de envolvimento no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004), a escala de GRHSR de Sancho et al. (2018) e 2 itens de De Witte (2000) para avaliação da insegurança laboral percebida, além de questões socioprofissionais e de uma variável marcadora para controlo do efeito de variância do método comum.

Os resultados dos modelos de regressão múltipla apurados com recursos à macro PROCESS para SPSS confirmam que a existência de práticas de GRHSR está positivamente associada a níveis superior de envolvimento no trabalho e que tal ocorre por via da diminuição da insegurança no trabalho sentida

pelos respondentes. Ao contrário do previsto, não se verificaram os efeitos moderadores antecipados, com as relações entre variáveis a serem semelhantes para homens e mulheres.

É possível concluir sobre a relevância destas práticas para diminuir o receio de perda de emprego e estimular o envolvimento no trabalho. Embora a sua implementação no quotidiano organizacional possa ser desafiante, os benefícios obtidos podem ser consideráveis para homens e mulheres. Torna-se relevante que os profissionais de GRH conheçam estes efeitos e se assumam como embaixadores de uma gestão de pessoas mais socialmente responsável de forma a capitalizar os mesmos.

Referências bibliográficas

- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk [Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work]. In Van groep naar gemeenschap [From group to community], Edited by Bouwen, R., De Witte, K., De Witte, H. and Tailieu, T. 325 – 350. Leuven, Belgium: Garant. Liber Amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6.
- Omidi, A., & Zotto, C. D. (2022). Socially Responsible Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, 14(4), 2116.
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326–343.
- Sancho, M. P. L., Martínez-Martínez, D., Jorge, M. L., & Madueño, J. H. (2018). Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Personnel Review*, 47(6), 1211–1243.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Zhao, H., Chen, Y., Xu, Y., & Zhou, Q. (2022). Socially responsible human resource management and employees' turnover intention: the effect of psychological contract violation and moral identity. *Journal of Management & Organization*, 1–18.

Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: O teletrabalho e a sua implementação nas instituições de ensino superior em Portugal durante e após a pandemia de COVID-19 A perceção de trabalhadores e dirigentes

Autor(es): David Carapinha – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE); Joaquim Pinto Contreiras – Universidade do Algarve (ESGHT); Ana Patrícia Duarte – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Business Research Unit (BRU-IUL)

Palavras-chave: teletrabalho, instituições de ensino superior, Portugal, pandemia Covid-19.

Resumo

O teletrabalho, enquanto regime de trabalho, era uma realidade muito antes da pandemia de Covid-19. No entanto, antes disso, mesmo nos setores mais propensos à sua adoção, nomeadamente no setor terciário, não havia uma implementação generalizada do trabalho remoto com recurso às tecnologias de informação e comunicação. A pandemia obrigou a esta conversão do trabalho presencial em trabalho remoto, em alguns casos com ganhos de produtividade, competitividade e poupança de recursos. Neste contexto, as instituições de ensino superior não foram exceção e, com a evolução da pandemia, viram-se obrigadas a implementar o teletrabalho de forma mais ou menos generalizada. Esta implementação forçada do teletrabalho chamou a atenção de práticos e académicos para os potenciais pontos fortes e fracos deste regime de trabalho, levando a um debate alargado em torno da sua continuidade na era pós-pandémica. De acordo com Lund et al. (2021), estima-se que, nas economias mais avançadas, entre 20 e 25% dos trabalhadores poderão alternar entre o trabalho presencial e o teletrabalho (regime híbrido) e que cerca de 14% dos trabalhadores serão forçados a desenvolver novos conhecimentos e competências, alternando nas funções desenvolvidas dentro da organização (Mazurchenko & Marsiková, 2019). O debate sobre o mérito deste regime de trabalho está assim longe de estar encerrado, com questões sob múltiplas perspetivas a merecer atenção, incluindo do ponto de vista da gestão de recursos humanos (Zappalà et al., 2021). Estes incluem, por exemplo, as questões relativas ao processo de implementação (por exemplo, controlo, equipamento) e à experiência dos trabalhadores (por exemplo, níveis de produtividade, satisfação, interferência na vida profissional) (Galanti et al., 2021; Ipsen et al., 2021).

Face à escassez de investigação sobre a implementação do teletrabalho em instituições de ensino superior, esta investigação propôs-se analisar a implementação do teletrabalho em instituições de ensino superior portuguesas durante a pandemia de Covid-19. Mais especificamente procurou-se compreender os seus impactos na gestão de recursos humanos, incluindo a prevalência do regime de trabalho nos últimos dois anos, características do teletrabalho e sua articulação com outras atividades, remuneração e despesas, nível de satisfação com o teletrabalho e conciliação trabalho-família.

Através da aplicação de um questionário eletrónico encaminhado a cerca de 3000 trabalhadores (funcionários, docentes e investigadores) de mais de 40 IES portuguesas de diferentes tipologias (universitária e politécnica, pública, privada e cooperativa), obtiveram-se 296 respostas completas. Os resultados da subsequente análise quantitativa dos dados indicaram que a maioria dos inquiridos estavam satisfeitos com a situação de teletrabalho.

Posteriormente, no final da pandemia de Covid-19 e conseqüente abandono das medidas restritivas ao trabalho presencial, e para melhor compreender a extensão da aplicação do trabalho remoto nas

instituições de ensino superior, o referido questionário foi adaptado e encaminhado para Reitores e Diretores de 60 instituições de ensino superior nacionais. Foram recebidas e analisadas 34 respostas, permitindo comparar as perspetivas dos trabalhadores e dos dirigentes relativamente à implementação do teletrabalho nas IES portuguesas.

Embora as suas posições nem sempre sejam coincidentes, os dois grupos de inquiridos concordaram que o teletrabalho não afetou a produtividade e foi uma experiência satisfatória. Apesar disso, os dirigentes das instituições de ensino superior revelaram-se menos favoráveis à continuação desta forma de trabalho do que os trabalhadores, o que poderá vir a limitar a sua implementação a médio e longo prazo.

Referências bibliográficas

- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426. doi: 10.1097/JOM.0000000000002236
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. doi: 10.3390/ijerph18041826.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2021). *The future of work after Covid-19*. McKinsey Global Institute, 18. Retrieved at 26/01/2024 from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>.
- Mazurchenko, A., & Maršíková, K. (2019). Digitally-powered human resource management: Skills and roles in the digital era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2), 72-87.
- Zappalà, S., Toscano, F., & Topa, G. (2021). The implementation of a remote work program in an Italian municipality before covid-19: Suggestions to HR officers for the post-covid-19 era. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 866-877. <https://doi:10.3390/ejihpe11030064>.

Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: O duplo papel do alinhamento das práticas de GRH – vertical e horizontal – no desempenho individual e organizacional

Autor(es): Carlos Demony Botelho – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: GRH, GERH, Práticas RH, Alinhamento, Desempenho individual, Desempenho organizacional percebido

Resumo

Introdução

O domínio da gestão estratégica de recursos humanos (GERH) tem prestado atenção substancial aos mecanismos pelos quais a gestão de recursos humanos (GRH) influencia o comportamento dos empregados e, em última análise, o desempenho das organizações. Uma corrente importante na literatura contemporânea apresenta o conceito de sistemas de GRH e a condição de adequação ou alinhamento, nomeadamente na perspetiva horizontal e vertical. Além disso, vários académicos têm defendido que os sistemas de GRH e as suas respetivas práticas RH desempenham um papel crítico no processo de construção de vantagens competitivas sustentáveis. Apesar dos progressos alcançados até agora, ainda é necessária uma maior compreensão dos mecanismos através dos quais as práticas RH se associam ao desempenho individual e organizacional. Este artigo analisa um estudo que examina a influência do alinhamento do sistema de GRH, tanto horizontal quanto vertical, no impacto das práticas RH no desempenho ao nível individual e organizacional. Ao fazer isso, respondemos ao apelo dos investigadores em GERH por estudos aplicados que explorem modelos integrados de gestão de pessoas.

Enquadramento teórico

Gerir pessoas de forma eficaz é comumente aceite como um fator crítico de competitividade nas organizações contemporâneas (Boon et al., 2019; Delery & Roumpi, 2017; Lin et al., 2017). Existe um amplo acordo entre académicos de que deve existir um sistema eficaz de GRH para construir uma vantagem competitiva sustentável (Kehoe, 2019; Kuipers & Giurge, 2017). Apesar das evidências acumuladas dos efeitos positivos de diversas práticas RH em vários resultados individuais e organizacionais, ainda há um debate em curso sobre os mecanismos pelos quais elas influenciam o desempenho. Considerem-se os modelos teóricos das abordagens universais, contingenciais, configuracionais e contextuais. Até certo ponto, acredita-se geralmente que a adoção de práticas de trabalho de “elevado desempenho” (PTED) aumentam as habilidades, a motivação e as oportunidades de desempenho dos empregados, levando, em última análise, a um desempenho organizacional superior (Katou, 2017; Ogbonnaya & Valizade, 2018). A partir de uma abordagem estratégica de GRH e em linha com Boon et al. (2019), embora os estudos originais se concentrassem principalmente nos resultados do desempenho financeiro e operacional da organização, a evolução orientou o domínio numa direção diferente, na qual um foco mútuo tanto nos indivíduos (empregados) quanto nas organizações alcançou uma relevância equivalente e tornou-se na mais importante variável dependente (Boxall & Macky, 2009; Paauwe & Farndale, 2017). Uma questão teórica e empírica

relacionada refere-se à natureza do construto do desempenho. Uma revisão da literatura demonstra que, tanto a nível individual como organizacional, a perspectiva dominante requer um sistema de critérios multidimensionais: para medir o desempenho organizacional, os investigadores concordam amplamente que os critérios de medição contemporâneos requerem um sistema de indicadores com medidas financeiras e não financeiras (Brewster et al., 2016; Tzabbar et al., 2017); e, para o desempenho dos empregados, combinando, além dos tradicionais indicadores de tarefa, um conjunto de comportamentos de natureza discricionária e realizados para apoiar outros indivíduos e a organização (Campbell & Wiernik, 2015; Carpini & Parker, 2018). Além disso, a literatura em GERH, na sua tentativa de compreender as relações entre a GRH e o desempenho, sublinhou como crítico o alinhamento dos processos, que pode ser útil para aprofundar a nossa compreensão dos mecanismos que operam dentro dos sistemas de GRH (Gratton & Truss, 2003; Han et al., 2019). Entre os diferentes tipos de alinhamento referidos, os dois mais comumente estudados são: alinhamento vertical ou externo e alinhamento horizontal ou interno (Kehoe, 2019; Kuipers & Giurge, 2017).

Método

Os dados para este estudo foram recolhidos numa amostra de 372 indivíduos que trabalham em 124 organizações, principalmente empresas privadas (82%), em diferentes sectores económicos. A amostra final foi composta por 148 gestores e 224 empregados, com uma idade média de 36,6 anos, 8,5 anos de antiguidade, 61,5% mulheres e 38,5% homens, e 50% de organizações com menos de 250 empregados, 25% entre 250 e 1.000, e as outras 25% com mais de 1.000. Ao ter duas fontes diferentes de informantes permitiu-nos analisar os dados ao nível da unidade organização e reduzir os riscos de variação comum do método.

O modelo e as hipóteses da investigação foram analisados com base nos modelos de equações estruturais (MEE).

Com base na revisão de literatura foi proposto o seguinte modelo conceptual, ver Figura 1,

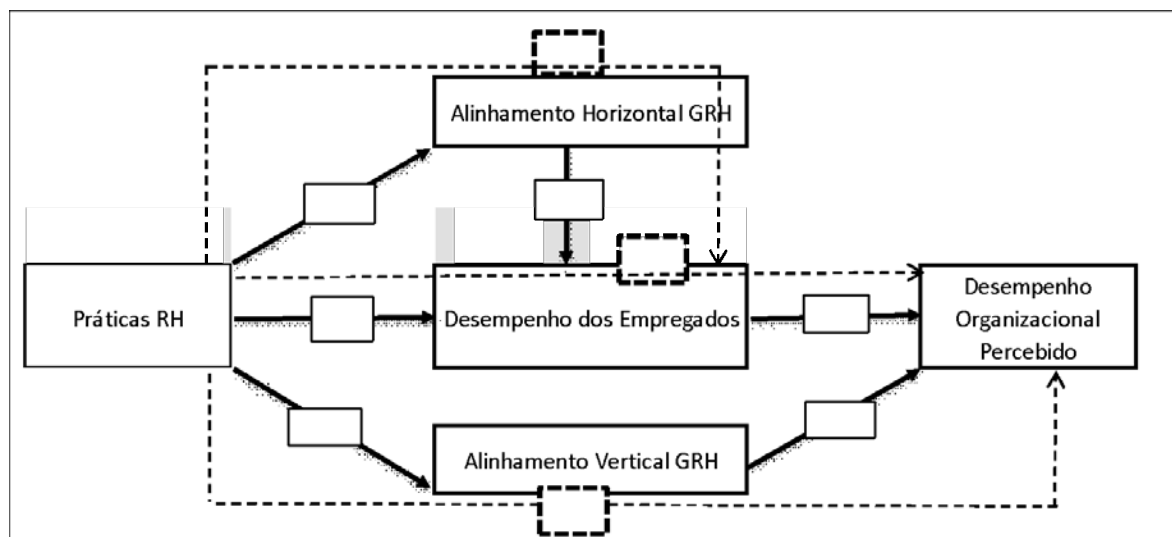


Figura 1 – Modelo de investigação teórico

H1: As práticas de RH estão positivamente relacionadas com o desempenho dos empregados.

H2: O desempenho dos empregados está positivamente relacionado com o desempenho percebido da organização.

H3: As práticas de RH estão positivamente relacionadas com o alinhamento do sistema de GRH.

H3a: As práticas de RH estão positivamente relacionadas com o alinhamento horizontal do sistema de GRH.

H3b: As práticas de RH estão positivamente relacionadas com o alinhamento vertical do sistema de GRH.

H4: O alinhamento do sistema de GRH está positivamente associado com o desempenho.

H4a: O alinhamento horizontal do sistema de GRH está positivamente associado com o desempenho dos empregados.

H4b: O alinhamento vertical do sistema de GRH está positivamente associado com o desempenho organizacional percebido.

H5: Efeitos de mediação

H5a: O efeito das práticas de RH no desempenho dos empregados é parcialmente mediado pelo alinhamento horizontal do sistema de GRH.

H5b: O efeito das práticas de RH no desempenho organizacional percebido é parcialmente mediado pelo alinhamento vertical do sistema de GRH.

H5c: O efeito das práticas de RH no desempenho organizacional percebido é parcialmente mediado pelo desempenho dos empregados.

Resultados

Os resultados indicam que o modelo teórico de investigação explica cerca de 50% da variação no desempenho organizacional percebido – ver Fig. 2. Uma vez que todas as variáveis têm um efeito positivo, direto e/ou indireto, significativo, os resultados fornecem suporte para este modelo integrativo de GRH.

Quanto às hipóteses 1 e 2, elas foram confirmadas, com efeitos de $\beta=0,26$ ($p<0,001$) e $\beta=0,53$ ($p<0,001$), respetivamente. Esta tendência demonstra que existem razões sólidas para apoiar o argumento de que o desempenho dos empregados é um resultado proximal das práticas de RH, enquanto o DOP é influenciado principalmente pelo desempenho coletivo dos empregados, um resultado de algum modo distal.

A hipótese 3 também foi apoiada, de modo que quando na presença das duas formas de alinhamento do sistema de GRH, encontramos um efeito positivo e significativo de $\beta=0,07$ ($p<0,05$) para o alinhamento vertical de GRH, e, $\beta=0,42$ ($p<0,001$) para o alinhamento horizontal da GRH, sendo o primeiro menor devido à alta associação do alinhamento GRH horizontal com o vertical, $\beta=0,78$ ($p<0,001$).

Além disso, a hipótese 4 obteve suporte apenas parcial para a hipótese 4a, com um efeito positivo do alinhamento horizontal da GRH $\beta=0,07$ (n.s.), no desempenho dos empregados; pelo contrário, a hipótese 4b, com um efeito de $\beta=0,23$ ($p<0,001$) do alinhamento vertical da GRH no desempenho

organizacional percebido, foi fortemente apoiada. E, descobrimos que, contrariamente ao nosso raciocínio inicial, os dados demonstraram duas outras relações positivas significativas: alinhamento vertical da GRH no desempenho dos empregados, $\beta=0,32$ ($p<0,001$), e alinhamento horizontal da GRH no alinhamento vertical da GRH, $\beta= 0,78$ ($p<0,001$).

Por fim, as nossas descobertas confirmam duas das três mediações estimadas: práticas de GRH – alinhamento horizontal do sistema de GRH – desempenho dos empregados; e práticas de GRH – alinhamento vertical do sistema de GRH – desempenho organizacional percebido. Pelo contrário, a mediação total estimada entre as práticas de GRH – desempenho dos empregados – desempenho organizacional percebido é, na verdade, uma mediação parcial.

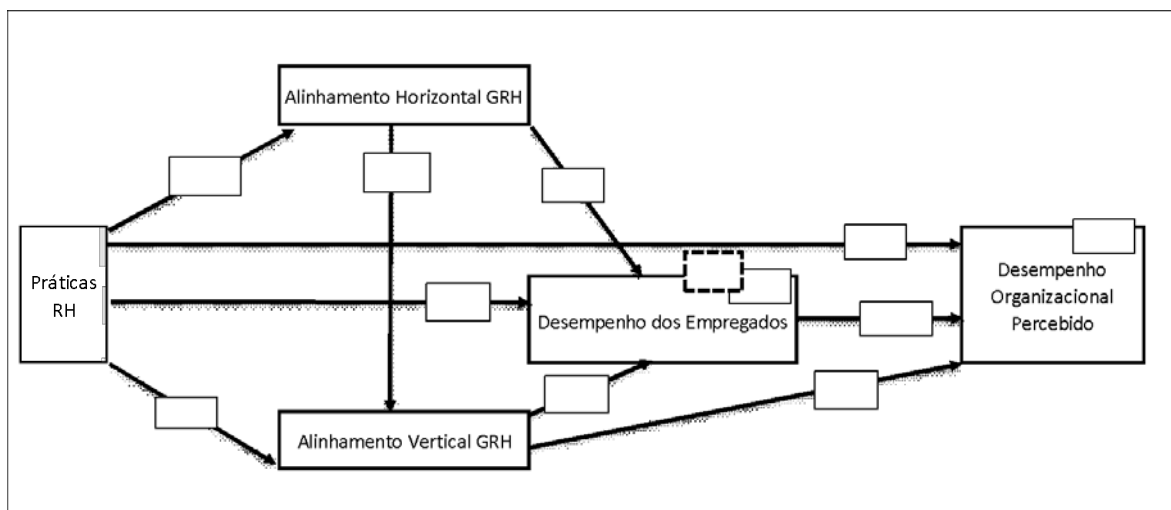


Figura 2 – Modelo de investigação teórico atualizado e resultados

Discussão geral e conclusões

Este estudo ajuda a compreender melhor o modo como as práticas de RH, a perspectiva do conteúdo dos sistemas de GRH, e as características do duplo alinhamento da GRH (horizontal e vertical), que é uma visão de processo da GRH, interagem para explicar o desempenho dos empregados e das organizações. Além disso, sugere que as organizações beneficiam mais de práticas de trabalho de alto desempenho se garantirem o seu duplo alinhamento.

Referências

- Boon, C., Den Hartog, D. and Lepak, D. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2437.
- Boxall, P., and Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19, 3–23.
- Brewster, C., Gooderham, P.N. and Mayrhofer, W. (2016). Human resource management: the promise, the performance, the consequences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 181 – 190.
- Campbell, J.P. and Wiernik, B.W. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.

- Carpini, J. A. and Parker, S. (2018). The Bigger Picture: How Organizational Citizenship Behaviors Fit Within a Broader Conceptualization of Work Performance, in Podsakoff, P.M. et al. (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, Oxford University Press, 19–42.
- Delery, J. E., and Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.
- Gratton, L. & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3) 74–86.
- Han, J. H., Kang, S., Oh, I. S., Kehoe, R. R., & Lepak, D. P. (2019). The goldilocks effect of strategic human resource management? Optimizing the benefits of a high-performance work system through the dual alignment of vertical and horizontal fit. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1388–1412.
- Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 797–821.
- Kehoe, R. (2019). Revisiting the Concepts of Vertical and Horizontal Fit in HRM: What We Know, What We Don't Know, and Where We Might Go. *Academy of Management Perspectives*. Published online.
- Kuipers, B.S. and Giurge, L.M. (2017). Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3179–3201.
- Lin, C., Wang, C.Y.-P., Wang, C.-Y. and Jaw, B.S. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(1), 81–92.
- Ogbonnaya, C. and Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2–1–2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239–259.
- Pauwe, J. and Farnadale, E. (2017). *Strategy, HRM and performance: A contextual approach* (2nd edition), Oxford: Oxford University Press.
- Tzabbar, D., Tzafirirb, S. and Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 134–148.

Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Avaliando a adequação da expressão “*old wine in a new bottle*” ao aceder ao impacto da Gestão de Recursos Humanos sustentável junto do desempenho e da intenção de turnover

Autor(es): Daniel Roque Gomes – Centro de Investigação em Recursos Naturais, Ambiente e Sociedade (CERNAS), Instituto Politécnico de Coimbra; Neuza Ribeiro – Centro de Investigação Aplicada em Gestão e Economia (CARME), Instituto Politécnico de Leiria; Maria João Santos – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIUS), Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos Sustentável, Atratividade organizacional, intenção de turnover, desempenho.

Resumo

Objetivo: O tema da sustentabilidade tem merecido atenção renovada no que diz respeito à investigação sobre gestão de recursos humanos (GRH). Com efeito, a agenda mundial do novo milénio trouxe a questão da sustentabilidade para o centro das preocupações de desenvolvimento dos países, das economias, ou para o funcionamento e para a gestão de empresas ou de processos de transformação empresarial (Ehnert et al., 2019). Embora com impactos diferenciados em função dos processos produtivos das diferentes indústrias, a forma de gerir pessoas alinhada com processos de gestão de recursos humanos sustentável representa a adoção de linhas de conduta que dão corpo a compromissos de longo prazo com a causa da sustentabilidade, forçando as organizações a adotar práticas de GRH que possibilitam a "realização de metas financeiras, sociais e ecológicas enquanto reproduz simultaneamente a base de RH a longo prazo" (Kramar 2014, p. 1084).

Perfilhando deste alinhamento, a GRH sustentável tem vindo a ser enquadrada ao longo de 3 principais alinhamentos empíricos (Gomes & Santos, 2022): (1) GRH Verde – investigação orientada para aumentar o envolvimento dos trabalhadores com preocupações ambientais; (2) GRH ética e socialmente responsável – investigação focada em compreender os efeitos dos processos de GRH alinhados com performance ética e socialmente responsável; (3) GRH Interaccionista – alinhada em compreender os efeitos do envolvimento e das interações dos trabalhadores com processos sustentáveis;

À medida que cresce o interesse da investigação pela matéria da GRHS, importa examinar de que modo esta deve ser considerada uma área para trabalho diferenciador em matéria de gestão de pessoas e na procura pela materialização de indicadores de atividade organizacional relevante. À medida em que aumenta o interesse de investigadores pela área, importa considerar se a mesma possui substância, ou se estaremos perante um cenário de plena aplicação da expressão britânica “*old wine in new bottles*”. Neste quadro, o principal objetivo deste trabalho é o de avaliar o impacto da GRHS na intenção de turnover (IT) e no desempenho dos trabalhadores (D), e avaliando o papel mediador da atratividade organizacional (AO) sobre essas relações.

Metodologia: Para alcançar os objetivos mencionados, foi preparado um estudo quantitativo transversal utilizando Modelos de Equações Estruturais (SEM). No total, 177 indivíduos participaram do estudo, oriundos de organizações de vários setores de atividade, incluindo setor agro-alimentar, indústria transformadora e setor de serviços.

Em relação às qualificações dos participantes, a amostra incluía participantes com diferentes níveis de qualificação (9,8% escolaridade obrigatória; 45,7% licenciatura; 12,7% pós-graduação; 31,8% mestrado e acima). 62,4% eram do sexo feminino. Em relação à idade, a maior percentagem de participantes estava na faixa etária de 39 a 54 anos (56,1%), seguido por aqueles até 38 anos (27,2%) e aqueles com mais de 55 anos (16,8%). Em relação à antiguidade na empresa, a maioria dos participantes trabalha na empresa há mais de 15 anos (38,7%), seguida por aqueles que trabalham nas organizações entre 1 e 5 anos (28,3%) e aqueles que se situam entre 6 e 10 anos (15%).

Resultados: Os principais resultados mostram que a GRHS está significativamente correlacionada com a AO, D e IT. Além disso, a AO exerce um efeito de mediação total na relação entre GSRH, D e IT. O modelo confirmatório testado revelou bom ajustamento aos dados (χ^2 (85df) = 183,442, $p \leq 0.05$; RMSEA = 0.08; CFI = 0.965; TLI = 0.957; IFI = 0.965) com bootstrapping (n = 1000).

Esses resultados parecem apoiar a utilidade de as organizações investirem em estratégias que visem o reforço da adoção de práticas de GRHS junto dos trabalhadores, como sejam as que trazem a adoção de compromissos de melhoria de índices de performance social ou para aumentar o envolvimento dos trabalhadores com preocupações de sustentabilidade numa lógica de transição perfilhada no espírito “going green” nos locais de trabalho.

Contribuições para a gestão: Os profissionais de GRH devem considerar tanto que a GRHS parece ser uma forma válida de estimular a qualidade da relação trabalhador-organização. Incorporar as preocupações de sustentabilidade no planeamento estratégico de gestão de pessoas parece ser recomendável em relação ao desempenho e à retenção os trabalhadores.

Referências:

- Ehnert, I., Brian M., & Muller-Camen, M. (2019). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review* 30: 100705.
- Gomes, D. R., & Santos, M. J. (2022). Designing an Interactionist Approach for Sustainable HRM: Might the Borders and Overlaps with Internal Communication Lead to a Common End? In *Sustainability and Intelligent Management*. Edited by Carolina Machado and J. Paulo Davim. Management and Industrial Engineering. Cham: Springer.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *International Journal of Human Resource Management* 25: 1069–89.

Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: Sustentabilidade do Regime Próprio de Previdência do Estado de São Paulo: Análise da evolução histórica do sistema e dos reflexos financeiros e atuariais da reforma previdenciária dos anos 2019/2020

Autor(es): **Carmen Leite Vanin** – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP); **Isis Duarte Rodrigues** – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP); **Leonardo Cristiano** – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP)

Palavras-chave: Equilíbrio financeiro e atuarial, Estado de São Paulo, Previdência dos Servidores Públicos, Reforma da Previdência, Sustentabilidade do Regime Previdenciário.

Resumo

A Constituição Federal do Brasil de 1988 prevê, dentre os direitos sociais tutelados, a Previdência como um direito no conjunto de ações compreendidas como seguridade social, a ser financiada por toda a sociedade, de forma direta e indireta, mediante recursos orçamentários dos entes federativos e de contribuições sociais.

Nesse contexto, a Carta da República estabeleceu, como regimes básicos de proteção previdenciária, aquele de feição Geral e o de natureza Própria, sendo que este último é restrito aos servidores titulares de cargos efetivos da União, Estados, Distrito Federal e Municípios que optarem por sua instituição, enquanto o primeiro se destina aos trabalhadores da iniciativa privada e a todos os funcionários estatais cujos entes empregadores optaram por não instituírem previdência própria.

Ocorre que a sistemática que prevaleceu para o financiamento da seguridade social, fixada no pós-2ª Guerra Mundial e baseada no conceito de solidariedade intergeracional tripartite, em que indivíduos, empresas e Estado contribuem com seu custeio em sistema financeiro de repartição simples, se viu fortemente abalada por mudanças no perfil demográfico da população, pelo aumento da longevidade e expectativa de vida e por crises cíclicas do modelo capitalista que colocaram em xeque as capacidades econômicas dos Estados.

Disso decorrem pressões crescentes no sentido de reformas do sistema previdenciário capazes de conciliar a continuidade da proteção dos indivíduos com sua sustentabilidade financeira e atuarial, já que os desequilíbrios entre receitas e despesas acabam por ampliar déficits e exigem dos governos afluxos crescentes de aportes orçamentários. Tal discussão toma contornos ainda mais agudos quando se trata dos proventos deferidos aos servidores integrantes de regimes próprios, já que esses inativos são especialmente culpabilizados pelo desequilíbrio das contas previdenciárias em razão dos valores envolvidos nas prestações e da falta de equivalência destas em efetivas contribuições pretéritas.

Nessa perspectiva, o trabalho tem por objetivo trazer um panorama do déficit previdenciário do Estado e as medidas adotadas ao longo das décadas para seu equacionamento, a partir da recapitulação histórica das decisões políticas que culminaram com a inviabilidade financeira do antigo Instituto de Previdência do Estado de São Paulo – IPESP e o passivo originado daquele período, desaguardo em pressões orçamentárias atuais para o custeio das insuficiências financeiras do regime, hoje gerido pela São Paulo Previdência – SPPREV, com particular destaque aos reflexos financeiros e atuariais no sistema próprio de aposentadoria dos servidores públicos do Estado de São Paulo originados da reforma

previdenciária promovida nos anos de 2019/2020, inspirada na revisão promovida pela Emenda Constitucional Federal nº 103/2019.

Trata-se de pesquisa do tipo exploratória, baseada em pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, a partir do estudo de textos históricos e doutrinários sobre o tema.

A pesquisa identificou que o Estado de São Paulo acumulou décadas de passivos previdenciários decorrentes da trestinação de contribuições recolhidas ao IPESP e inadimplência de cotas patronais ao seu encargo, inviabilizando paulatinamente a sustentabilidade do sistema local, o qual se mostrou inconciliável com as inovações legislativas introduzidas mediante reformas da Constituição Federal de 1988.

Após implementação da previdência complementar, as projeções atuariais seguintes demonstraram aumento dos valores de aporte extraordinário do governo, bem como postergação dos anos em que esse valor atingiria seu máximo.

Nota-se, ainda, que a reforma internalizada pela Emenda à Constituição Estadual nº 49/2020 e pela Lei Complementar nº 1.354/2020 reproduziu os critérios adotados na União sem grandes reflexões sobre a necessidade e/ou suficiência dessas medidas para o equilíbrio de longo prazo do sistema, especialmente porque o ente federativo resiste em adotar medidas para equacionamento do déficit atuarial.

Além dos sinais de extenuação precoce dos efeitos financeiros positivos advindos da reestruturação do modelo de previdência estadual, as mais recentes avaliações atuariais parecem evidenciar o insucesso da reforma paulista em equacionar as dificuldades financeiras do sistema, observando-se tendência de aumento da despesa previdenciária total, em prejuízo à sustentabilidade do regime previdenciário.

Referências bibliográficas

- Albuquerque, E. F., & Sousa, S. M. R. de. (2021). Federalismo nos Regimes Próprios dos entes subnacionais a partir da nova previdência. In *VIII Congresso Nacional de Pesquisa Previdenciária da ABIPEM: trabalhos vencedores* (pp. 37-80). Brasília: ABIPEM. Disponível em: https://www.abipem.org.br/wp-content/uploads/2021/11/TRABALHOS_VENCEDORES_2021_site.pdf. Acesso em 18 out. 2023.
- Alves, A. A. de A. (2008). *Arquitetura Escolar Paulista 1959 – 1962: O page, o IPESP e os arquitetos modernos paulistas* (Tese de Doutorado, Fundamentos e História da Arquitetura e Urbanismo). FAU-USP, São Paulo. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16133/tde-29032010-111636/publico/tese_andre_augusto_de_almeida_alves.pdf. Acesso em 13 out. 2023.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 out. 2023.
- Brasil. (2001). *Decreto nº 3.788, de 11 de abril de 2001*. Institui, no âmbito da Administração Pública Federal, o Certificado de Regularidade Previdenciária – CRP. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3788.htm. Acesso em: 13 out. 2023.
- Brasil. (1993). *Emenda Constitucional nº 3, de 17 de março de 1993*. Altera os arts. 40, 42, 102, 103, 155, 156, 160, 167 da Constituição Federal. Disponível em:

- https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc03.htm. Acesso em: 13 out. 2023.
- Brasil. (1998). *Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998*. Modifica o sistema de previdência social, estabelece normas de transição e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm. Acesso em: 13 out. 2023.
- Brasil. (2003). *Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003*. Modifica os arts. 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal, revoga o inciso IX do § 3 do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm. Acesso em: 13 out. 2023.
- Brasil. (2019). *Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019*. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em: 17 out. 2023.
- Brasil. (1998). *Lei nº 9.717, de 27 de novembro de 1998*. Dispõe sobre regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos militares dos Estados e do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9717.htm. Acesso em: 13 out. 2023.
- Brasil. (2012). *Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012*. Institui o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12618.htm. Acesso em: 19 out. 2023.
- Brasil. (2001). *Lei Complementar nº 108, de 29 de maio de 2001*. Dispõe sobre a relação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista e outras entidades públicas e suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp108.htm. Acesso em: 13 out. 2023.
- Brasil. (2001). *Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001*. Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp109.htm. Acesso em: 13 out. 2023.
- Brasil. Ministério da Previdência Social – MPS. (2014). *Previdência Complementar. Capítulo: Previdência Complementar para servidores Públicos: Um novo marco no sistema brasileiro. Revista SPPC, 2, 31*. Disponível em: http://sa.previdencia.gov.br/site/2017/08/revista_sppc_02.pdf. Acesso em: 19 out. 2023.
- Brasil. (2022). *Portaria MTP nº 1.467, de 02 de junho de 2022*. Disciplina os parâmetros e as diretrizes gerais para organização e funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos

- servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em cumprimento à Lei nº 9.717, de 1998, aos arts. 1º e 2º da Lei nº 10.887, de 2004 e à Emenda Constitucional nº 103, de 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps/portaria-mtp-no-1-467-de-02-junho-de-2022>. Acesso em: 13 out. 2023.
- Burgarin, M. N. S., & Magalhães, P. B. de C. (2019). Impacto da Constituição de 1988 sobre o sistema previdenciário do setor público federal. In *Estudos Legislativos do Senado Federal – Volume V – Constituição de 1988: O Brasil 20 anos depois. Os Cidadãos na Carta Cidadã*. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/outras-publicacoes/volume-v-constituicao-de-1988-o-brasil-20-anos-depois.-os-cidadaos-na-carta-cidada/seguridade-social-impacto-da-constituicao-de-1988-sobre-o-sistema-previdenciario-do-setor-publico-federal>. Acesso em: 13 out. 2023.
- Carvalho, J. M. B. L. M. (2016). *As Implicações da natureza pública definida constitucionalmente para as entidades fechadas de previdência complementar dos servidores públicos* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário de Brasília - Uniceub, Brasília. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9139/1/21074048.pdf>. Acesso em: 18 out. 2023.
- Chaves, M. A. F. (2019). Equilíbrio financeiro e atuarial: Regimes Próprios de Previdência Social dos municípios do estado do Maranhão. In L. H. Vieira (Org.), *Regimes Próprios: aspectos relevantes* (Vol. 13, pp. 159-187). São Bernardo do Campo: APEPREM. Disponível em: <https://www.abipem.org.br/wp-content/uploads/2019/08/Regimes-Próprios-13º-volume.pdf>. Acesso em: 18 out. 2023.
- Di Pietro, M. S. Z., & Motta, F. (2019). *Tratado de Direito Administrativo – Administração Pública e Servidores Públicos*. São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Ferreira, J. O. D. (2014). Os requisitos da aposentadoria voluntária no âmbito do Regime Próprio de Previdência Social – um breve estudo à luz da jurisprudência administrativa da PGE/SP. *Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo*, 80, 201-226. Disponível em: <https://revistas.pge.sp.gov.br/index.php/revistapegesp/article/download/597/536>

Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: Dualidade de regimes jurídicos na função pública: O regime jurídico não é único?

Autor(es): Ana Luiza Gomes de Araujo – Fundação João Pinheiro & Barbara Oliveira Lamounier Cesar – Fundação João Pinheiro

Palavras-chave: Regime jurídico único, função pública, regime estatutário, regime contratual

Resumo

O presente trabalho visa a apresentar projeto de intervenção feito em um município, do Estado de Minas Gerais, no Brasil, com o intuito de adequá-lo às normas constitucionais que tratam sobre regime jurídico de servidores da Administração Pública. A Constituição da República de 1988 (CR/88) estipulou na redação original do artigo 39 a previsão de que a União, Estados, Distrito Federal e Municípios deveriam instituir no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração direta, autárquica e fundacional. É importante mencionar que a CR/88 se limitou a prever essa obrigatoriedade, sem mencionar que regime jurídico único seria este: estatutário ou contratual, o que gerou polêmicas entre a doutrina administrativista. A União federal e o Estado de Minas Gerais adotaram o regime jurídico estatutário, mas outros entes optaram pelo regime celetista.

A partir da Emenda Constitucional 19/98, o Regime Jurídico Único - RJU foi abolido, deixando de existir tal obrigatoriedade, de modo que cada esfera de governo podia, a partir de então, instituir o regime estatutário ou o contratual, com possibilidade de conviverem os dois regimes na mesma entidade ou órgão, não havendo necessidade de que o mesmo regime adotado para a administração direta fosse igual para as autarquias e as fundações públicas. Desse modo, tornou-se possível, por exemplo, que um Estado tenha um grupo de servidores estatutários e outro de servidores trabalhistas, empregados públicos, desde que, é claro, seja a organização funcional estabelecida em lei (Carvalho Filho, 2015). Ocorre que, essa dualidade de regimes passou a ser permitida a partir da EC 19/98 para grupos de servidores que poderiam ser ou estatutários ou contratuais (celetistas), de acordo com a opção do ente federado.

Um município do Estado de Minas Gerais, todavia, optou pela aplicação dos dois regimes: estatutário e celetista, ao mesmo tempo, a cada um dos servidores de sua administração direta, autárquica e fundacional. Assim, cada um dos servidores, além de tomar posse no cargo público efetivo para o qual haviam sido nomeados, após aprovação em concurso público, tiveram seus contratos de trabalho, assinados em sua carteira profissional de trabalho e previdência social, fazendo jus, concomitantemente aos benefícios de ambos os regimes e recorrendo à Justiça Estadual e a Justiça especializada trabalhista, conforme fosse de sua conveniência individual.

Logicamente, a interpretação dada pelo município à EC 19/98 foi bastante criativa e, certamente, inadequada. Mas, essa situação tornou-se ainda mais danosa, quando o Supremo Tribunal Federal deferiu medida cautelar, para suspender, na Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI 2.135), a vigência

do artigo 39, na redação dada pela EC 19/98, voltando a aplicar-se o dispositivo em sua redação original, com o retorno da exigência do Regime Jurídico Único – RJU. Considerou o STF, a existência de indícios de inconstitucionalidade formal, tendo em vista erro de procedimento na tramitação da EC 19/98. Desse modo, voltou a vigorar o RJU desde 2 de agosto de 2007.

Diante desse quadro curioso, e considerando-se as inúmeras ações judiciais que se acumulavam nas diferentes esferas da justiça estadual e trabalhista, envolvendo servidores do município em questão, que pleiteavam direitos trabalhistas e ao mesmo tempo, o seu correspondente no regime estatutário, na maioria das vezes, logrando êxito em ambas as solicitações, a dívida do município com servidores passou a crescer exponencialmente, prejudicando toda a atuação pública, uma vez que a arrecadação passou a ser comprometida em grande medida com o pagamento da folha de servidores. O Ministério Público estadual ciente da inconstitucionalidade da situação e dos efeitos danosos por ela gerados aos munícipes, firmou termo de ajustamento de conduta, exigindo do município a adoção de um regime jurídico único.

A intervenção proposta no município utilizou de metodologia de implementação de reforma de instrumentos de estrutura organizacional e legislação correlata relativa à função pública, estatuto do servidor público, planos de cargos, carreiras e vencimentos – PCCV. Foi feito trabalho de campo no município, com coleta de dados de pessoal, número de servidores, carreiras existentes, média remuneratória, atribuições desenvolvidas e a partir da análise dos dados, foi sugerida a adoção do regime jurídico único estatutário com a extinção dos respectivos contratos de trabalho, sem o pagamento das verbas rescisórias, uma vez que não ocorreriam demissões, mas tão somente a transformação do vínculo originariamente duplo: celetista e estatutário em vínculo único estatutário, sem descontinuidade da prestação de serviços. Após a elaboração de minuta de lei adotando-se o regime jurídico único estatutário, elaborou-se proposta de novo estatuto dos servidores públicos, que contemplasse as particularidades do município ao mesmo tempo em que buscasse uma eficiente gestão da força de trabalho. O último instrumento que está em fase de elaboração é o Plano de Cargos Carreiras e Vencimentos que enfrenta o grande desafio de lidar com servidores descontentes pela sugestão de unificação de regime, com a perda de direitos do vínculo contratual ao mesmo tempo em que precisa contemplar o desenvolvimento na carreira possível, meritocrático e acessível aos servidores. Tal instrumento oferece a oportunidade de desenvolvimento na carreira a todos os servidores públicos, de forma justa e equitativa, com base em critérios objetivos de mérito e desempenho. Para tanto, sua elaboração também conta com a responsabilidade financeira, que considera a capacidade orçamentária do ente em arcar com as despesas de pessoal, via planejamento financeiro detalhado, garantindo assim a viabilidade do plano a longo prazo.

Por fim, o estudo demonstra o quanto ações, aparentemente inofensivas, trazem danos que na gestão pública são potencializados, visto que colocam em risco as políticas públicas e o bem-estar de toda a comunidade, pelo comprometimento inadequado dos recursos escassos e o quanto o simples e planejado manejo de instrumentos de gestão pode trazer melhoras significativas no gasto público, viabilizando assim, a execução de políticas públicas necessárias e mais eficazes.

Referências bibliográficas

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Senado Federal, Centro Gráfico, 1988a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 fev. 2024.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Ação Direta de Inconstitucionalidade ADI 2.135/DF*. Relator: Carmen Lúcia. Sessão 18/05/2021a. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/downloadPeca.asp?id=15349443733&ext=.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

Carvalho Filho, J.dos S. (2015). *Manual de direito administrativo* (29.ª Ed). Atlas.

Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: Crise política e governabilidade: o papel da burocracia na estabilidade democrática

Autor(es): **Miriane de Freitas Segalla** – Fundação Getúlio Vargas (FGV); **Daniel Eustaquio da Silveira** – Fundação Getúlio Vargas (FGV); **Roberta Ramos Ciabatari** – Fundação Getúlio Vargas (FGV); **Paulo Ricardo Gussoni** – Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Palavras-chave: Burocracia; Administração Pública; Governabilidade; Presidencialismo de Coalizão

Resumo

“Como já foi dito certa vez, a direita demoniza a burocracia em nome do livre mercado; o centro procura reformá-la em nome da transparência e da *accountability*; e a esquerda pretende substituí-la pela participação popular e pela autogestão democrática” (Beetham, 1996 citado em Abrucio & Loureiro, 2018). No Brasil, a herança colonialista emergiu como fator preponderante na gestão pública (Bresser-Pereira, 2022). Marcado por desafios históricos como nepotismo, clientelismo e falta de profissionalismo, o sistema de governo adotado pela Constituição Federal de 1988, o presidencialismo de coalizão (Becker & Leal, 2023), tende a ser visto como uma transação na qual o chefe do poder executivo realiza pagamentos e/ou loteia o Estado para garantir a governabilidade (Spinieli, 2022; Limongi & Figueredo, 2017). A situação atual do Brasil (que, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, já presenciou dois presidentes da república, eleitos por voto direto, deixarem os cargos após processos de impeachment) (Abrucio, 2007; Limongi & Figueredo, 2017) tem provocado debates sobre os papéis desempenhados por cada órgão no cenário nacional e sobre a preservação da democracia em governos que enfrentam falta de apoio político. Diante desse contexto, surge a indagação: Qual é o papel da burocracia na sustentação da governabilidade e na proteção do Estado Democrático durante períodos de crises políticas? O propósito desta pesquisa é examinar se a administração burocrática, com ênfase na gestão do capital humano (os burocratas), tem o potencial de salvaguardar a democracia e administração pública em momentos de instabilidade governamental, especialmente quando os poderes estão desequilibrados ou enfrentam uma falta de controle adequado. Nesse contexto, apesar de autores afirmarem que o retorno à burocracia é um retrocesso e prejudica a eficiência dos serviços públicos, tal como Bresser-Pereira (2022) e Martins (1997), outros defendem que a administração pública burocrática pode desempenhar um papel fundamental como contrapeso e mecanismo de freio aos possíveis excessos (Pinho, 2019; Spinieli, 2022). A burocracia, segundo concepção de Max Weber (1982; 1994), tem como fundamentos de destaque a racionalidade, a hierarquia e a especialização dos servidores, fatores determinantes para sustentar a democracia do país (Spinieli, 2022; Euclides & Silveira, 2020). Decisões e ações são tomadas com base em regras e procedimentos, não em preferências pessoais. Isso implica uma abordagem impessoal para a administração (Weber, 1982; 1994; Pinho, 2019). O referencial teórico deste estudo, portanto, aborda a burocracia e a governabilidade, explorando diversas perspectivas ideológicas e históricas. Inclui análises sobre a influência do presidencialismo de coalizão, a concepção de Max Weber sobre a burocracia e os desafios enfrentados pela administração pública brasileira. Essas abordagens fornecem

uma base conceitual importante para entender o papel da burocracia na governação e na estabilidade democrática. Quanto a metodologia, será realizada uma revisão da literatura sobre o presidencialismo de coalizão, democracia e a burocracia weberiana, esta última com foco na especialização, capacitação e profissionalização dos burocratas. Além disso, uma revisão integrativa será conduzida para compreender o papel dos burocratas na estabilidade da democracia e como podem atuar para defender a administração durante períodos de instabilidade política. Há opiniões divergentes sobre o retorno ao modelo estudado por Weber (Martins, 1997; Bresser-Pereira, 2022), porém, parte da doutrina argumenta de maneira persuasiva que o resgate da burocracia weberiana foi um mal necessário, apresentando-o como meio para fortalecer os fundamentos democráticos do país (Abrucio, 2007; Spinieli, 2022). No contexto político complexo brasileiro, a administração pública burocrática pode desempenhar um papel fundamental como contrapeso e mecanismo de freio aos possíveis excessos (Pinho, 2019). Assim sendo, este estudo representa uma contribuição significativa para o meio acadêmico, ao aprofundar a compreensão dos desafios enfrentados pela administração pública brasileira. Além disso, ele analisa a influência política na gestão pública e ressalta a importância da burocracia na promoção da governança e da estabilidade democrática. No contexto das reformas na administração pública, esta pesquisa oferece insights valiosos para a formulação de estratégias de gestão que têm o potencial de fortalecer os fundamentos democráticos, bem como de promover o desenvolvimento de funcionários públicos cada vez mais capacitados, capazes de desempenhar suas funções de maneira legal e imparcial.

Referências Bibliográficas

- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, v. 41, p. 67-86. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>
- Abrucio, F. L., & Loureiro, M. R. (2018). Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In R. Pires, G. Lotta, & V. E. de Oliveira (Orgs.). *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8560>
- Becker, V. T., & Leal, R. G. (2023). Poder político no Brasil: presidencialismo de coalizão e o seu impacto na democracia representativa. *Interfaces Científicas - Direito*, 9(2), 130-143. <https://periodicos.set.edu.br/direito/article/view/11495>
- Bresser-Pereira, L. C. (2022). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista Do Serviço Público*, 73(b), p. 53-87. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8722/6803>
- Euclides, F. M., & Silveira, S. de F. R. (2020). Os Burocratas de Nível de Rua a Partir dos Modelos de Administração Pública. *Desenvolvimento Em Questão*, 18(51), 33-48. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.33-48>
- Limongi, F., & Figueiredo, A. C. (2017). A crise atual e o debate institucional. *Novos Estudos CEBRAP*, 36(3), 79-97. <https://www.scielo.br/j/nec/a/KBxnHhZWWCPJ5zgjwKTTzSK/#>
- Martins, L. (1997). Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1748/1/caderno%20enap%208.pdf>

Montesquieu, C. (2008). *O Espírito das Leis*. In Mota, P.V. (trad.).

Pinho, R. C. R. (2019). *Sinopses Jurídicas V18 - Direito Constitucional - Da Organização do Estado, dos Poderes e Histórico das Constituições*.

Spineli, A. L. P. (2022). Confronto, judicialização e burocracia. *Revista de Ciências Do Estado*, 7(1), 1–20.
<https://doi.org/10.35699/2525-8036.2022.39416>

Weber, M. (1982). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Gerth, H.H. & Mills, C.W. (Org.). Dutra, W. (Trad.). Cardoso, F. H (Rev.)

Weber, M. (1994). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva* (3th ed., Vol. 1). Barbosa, R. & Barbosa, K. E. (trad.) Cohn, G. (rev.).

Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública

Título: Diálogos dicotómicos sobre o planeamento estratégico na Administração Pública: De instrumento teórico à racionalidade prática nas políticas públicas - uma revisão bibliométrica

Autor(es): **Ana Maria Santos** - Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); **Ireneu de Oliveira Mendes** - Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) | FDUC; **Ana Patrícia Peixe** - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Avaliação, Estratégia, Gestão Estratégica, Instrumentos, Planeamento Estratégico.

Resumo

A crescente globalização dos mercados desencadeou um desenvolvimento económico mais acelerado do que o expectável, o que conduziu a novos desafios económicos, sociais e políticos para os territórios e seus respetivos decisores políticos (Santos, 2008). Estes desafios merecem a devida atenção da Administração Pública que tem como objetivo garantir a prossecução dos interesses coletivos, visando a satisfação regular e contínua das necessidades dos cidadãos. É neste quadro de crescente exigência que o planeamento estratégico surge como uma das ferramentas que permite às entidades públicas analisar o contexto atual e, assim, determinar metas a atingir futuramente, de modo a agir preventivamente para problemas que possam surgir (Ugboro et al., 2011). Assim sendo, a relevância da temática em análise prende-se com a necessidade de adoção de novas práticas de trabalho capazes de modernizar a Administração Pública, racionalizar os seus recursos, orientar a sua atuação e melhorar a qualidade do serviço prestado (Joyce et al., 2014), para que as organizações públicas possam fazer face a estes desafios emergentes que se tornam cada vez mais imprevisíveis e complexos, e que acarretam preocupações aos dirigentes (Thorén & Vendel, 2019). Operando num quadro legal de densidade reconhecida, o qual é recorrentemente criticado como abonador de uma ineficiência sistémica da Administração Pública, esta vê-se hoje confrontada com a obrigatoriedade de cumprir um conjunto de objetivos não apenas definidos pelos órgãos de governo central, mas também de entidades europeias, visando cumprir com as suas exigências, nos mais diferentes setores de atuação, o que implica um posicionamento estratégico estruturado para uma desejável atuação esmerada. Deste modo, embora a resposta urgente seja o mais habitual, dando-se assim primazia ao curto-prazo, a ótica central deverá ser a de médio-longo prazo (Sinha & Sinha, 2020) e é nessa perspetiva que balizada por uma constante mudança que é necessária uma maior capacidade de adaptação através de novos procedimentos que possam antecipar, prevenir e preparar cenários futuros a médio/longo prazo, sendo o planeamento estratégico um instrumento de referência neste âmbito (Thorén & Vendel, 2019). Desta forma, a adoção de práticas de gestão estratégica mostra-se fundamental para que a tomada de decisão possa ser executada com base em informação passada devidamente analisada, visando, ao mesmo tempo, a preparação do futuro da organização, para que, a resposta dada seja mais rápida, eficiente e eficaz (Thorén & Vendel, 2019). Deste modo, o objetivo central do presente trabalho é o de aferir se a temática da gestão estratégica na Administração Pública, tem vindo a ser foco de atenção segundo a lente académica. Procurando oferecer resposta a este desígnio a metodologia seguida

baseou-se numa análise bibliométrica, através da pesquisa e filtragem dos(as) 10 melhores jornais/revistas de Administração Pública com base nos dados mais recentes do ranking atualizado do *Scimago Journal & Country Rank*. De seguida, procedeu-se à elaboração de uma base de dados com todos os artigos científicos encontrados dos 10 melhores jornais/revistas. Aqui, somente foram recolhidos os títulos de artigos científicos, tendo sido considerados os artigos de 2012 a 2022 de cada jornal/revista para posterior análise. Para a análise definiu-se um conjunto de palavras-chaves para aferir se algum dos artigos constantes da base de dados apresenta no seu título a temática em questão ou se constam palavras que induzam que a mesma está a ser discutida/investigada. A análise dos resultados foi realizada tendo como base uma amostra de 4279 artigos apurados. Como conclusões gerais, e numa perspetiva teórica, podemos afirmar que a gestão estratégica no setor público apenas começou a ganhar relevância nos finais da década de 80, e a sua aplicação ao setor público tende a encontrar alguns desafios decorrentes das especificidades deste setor, como o facto de estar subordinada à dimensão política, a existência de objetivos conflitantes decorrentes do número de elevado de entidades que compõem a Administração Pública e, também, a ainda reduzida disseminação da relevância da implementação de instrumentos de gestão estratégica na prossecução das missões de interesse público. Em termos práticos, a análise desenvolvida permite concluir que, considerando o significativo número de artigos apurados, apesar da gestão estratégica ser mencionada, não tem a expressão que seria de esperar cruzando com aquilo que é o objeto base dos jornais no período de 2012 a 2022. A expressão “*Strategic management*” constava diretamente no título do artigo, apenas 6 vezes em 4279 artigos. As palavras que mais vezes foram mencionadas nos títulos dos artigos foram: *Analysis; Reform e Innovation*. No presente estudo, estas palavras foram consideradas como relacionadas direta ou indiretamente com um processo de gestão estratégica. Em sentido oposto a expressão “*Management*” faz parte do leque das 5 palavras mais utilizadas, contudo a palavra é bastante abrangente, não significando que se refere especificamente à gestão estratégica, confirmando a análise anterior de que está a ser dada pouca relevância à gestão estratégica. Para estudos futuros será oportuno, considerar outras palavras-chave, bem como um período de referência superior a 10 anos, no sentido de se apurar as tendências evolutivas considerando como unidade comparativa períodos de décadas.

Referências bibliográficas:

- Joyce, P., Bryson, J., & Holzer, M. (2014). *Developments in Strategic and Public Management: Studies in the US and Europe*. Palgrave Macmillan.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Sinha, D., & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17–21. <https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111003>
- Thorén, K., & Vendel, M. (2019). Backcasting as a strategic management tool for meeting VUCA challenges. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 298–312. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2017-0072>
- Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011). Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations. *Administration and Society*, 43(1), 87–123. <https://doi.org/10.1177/0095399710386315>

Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Plano de ação de combate à violência doméstica: O papel da entidade empregadora na presença do crime de violência doméstica

Autor(es): **Adriana Marques Silva** - ESGHT, Universidade do Algarve, Faro, Portugal; **Joaquim Pinto Contreiras** - ESGHT, Universidade do Algarve, Portimão, Portugal; CinTurs, Universidade do Algarve, Faro, Portugal; **Ana Patrícia Duarte** - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Business Research Unit (BRU-IUL), Lisboa, Portugal

Palavras-chave: Violência doméstica, local de trabalho, grupo focal, plano de ação.

Resumo

A violência doméstica é uma realidade que atravessa todos os estratos sociais, económicos e etários (DDC, 2020), mas tipicamente não é associada ao local de trabalho. Segundo Versola-Russo e Russo (2009), a violência doméstica traz consigo diversas repercussões negativas a nível organizacional, não só para as vítimas, mas também para os/as colegas e para a reputação das organizações nas quais estão inseridas, sendo que a baixa produtividade resultante da violência doméstica, pode tomar proporções maiores e afetar a produtividade das organizações no geral, resultando no decréscimo da qualidade e/ou quantidade de produção dessas empresas.

Nos últimos trinta anos, a violência doméstica começou a ser reconhecida como um problema a nível público, sendo considerada um crime público em alguns países, como em Portugal. Este importante reconhecimento tem trazido consigo a noção de que a mesma pertence às comunidades e sociedades nas quais está inserida, fazendo parte dessas as entidades empregadoras e os locais de trabalho (Branicki et al., 2023; Murray & Powell, 2008). De acordo com Swanberg et al. (2005, citados por Murray & Powell, 2008), existe uma relação recíproca entre a vida profissional e a vida familiar, sendo que se podem interinfluenciar positiva ou negativamente. Segundo Showalter (2016), o emprego disponibiliza independência financeira às vítimas, e, como tal, é frequentemente sabotado pelas pessoas agressoras, fazendo com que a violência doméstica apareça como potenciadora de instabilidade profissional nas vítimas. Mais concretamente, a violência doméstica interfere a curto prazo – absentismo, falta de concentração, baixa produtividade – e a longo prazo – experiência profissional irregular, precariedade e redução de rendimentos efetivos e potenciais – nas vidas profissionais nas vítimas (Swanberg et al., 2007). Adicionalmente, a violência doméstica está igualmente associada a transtornos mentais, tais como depressão, baixa autoestima e perturbação de stress pós-traumático que afetam a estabilidade profissional ao longo do tempo (Showalter, 2016).

Torna-se importante, portanto, a aquisição de conhecimento sobre a temática, não só pelos/as familiares e amigos/as mais próximos da vítima, mas também pela entidade laboral. A violência doméstica prejudica a vida diária dos seus envolventes nas suas diferentes dimensões, portanto é normal que, em consequência da mesma, a vida profissional das vítimas seja negativamente afetada. Neste sentido, as vítimas de violência doméstica encontram-se protegidas por lei em Portugal, incluindo no que diz respeito ao direito do trabalho. Desta proteção faz parte a lei nº112/2009 que promove um regime jurídico aplicável à prevenção da violência doméstica e à proteção e assistência

às suas vítimas. Adicionalmente, foi ainda aprovado a 26 de novembro de 2020 novo decreto-lei nº 101/2020, que surge como aditamento à lei nº112/2009, e que propõe uma licença de reestruturação familiar pelo período máximo de 10 dias seguidos, durante os quais a vítima não perde quaisquer direitos laborais, exceto a retribuição – sujeito a apresentação de queixa-crime às autoridades e a saída da morada de residência habitual (retirado de Diário da República Eletrónico). Complementarmente, qualquer despedimento que ocorra derivado de faltas dadas decorrentes da violência doméstica e após comunicação à entidade empregadora do estatuto de vítima de violência doméstica (adquirido quando feita a queixa-crime) é considerado ilícito e abusivo – artigo 381º, alínea b, e artigo 331º, nº1, alínea d, ambos do Código do Trabalho (CIG et al., 2016). Por outro lado, uma nova realidade ressurgiu com a pandemia Sars-cov-2, sendo essa a prestação laboral em teletrabalho. Tendo em conta o artigo 166º, alínea 2, do Código do Trabalho, a vítima de violência doméstica tem direito a exercer a sua atividade em teletrabalho, desde que compatível com a atividade desempenhada e, mais uma vez, caso seja apresentada queixa-crime às autoridades e se dê a saída da morada de residência habitual (Rocha & Pimenta, 2020).

Este trabalho visa apresentar uma abordagem dirigida às organizações para que estas entendam a importância do desenvolvimento de competências e confiança para lidar com a violência doméstica e saber aplicá-las no local de trabalho. O objetivo não será o de colocar a responsabilidade da resolução da situação de violência nas entidades empregadoras ou de as tornar peritas na temática, mas sim de lhes dar uma oportunidade de fazerem parte de um processo inicial de despiste e de encaminhamento para outros sistemas de ajuda.

Neste contexto, realizou-se um estudo empírico de abordagem qualitativa, com recurso a um grupo focal. Sendo esta temática ainda pouco explorada e sendo eticamente complexo o contacto com vítimas deste crime, optou-se por efetuar o mesmo com organizações de setores distintos atuantes no mercado do Algarve, com o intuito de averiguar que tipo de conhecimento possuem acerca da violência doméstica, sobre as suas consequências a nível privado e profissional, que implicações legais a nível laboral estão implícitas e, finalmente, com o propósito de criar um sentimento de “curiosidade” sobre o tema que as leve a tornarem o combate à violência parte integrante dos seus programas de formação e desenvolverem protocolos internos de combate à mesma.

Os resultados permitiram identificar tópicos recorrentes, tais como o tema ser ainda tabu, de difícil identificação no contexto de trabalho apesar do conhecimento de alguns indicadores dessa violência, ter repercussões para a equipa de trabalho, existir desconhecimento da legislação específica e necessidade de formar e informar. Os resultados permitiram também identificar tópicos emergentes não previstos na revisão da literatura, nomeadamente as áreas de responsabilidade social empresarial e medicina do trabalho como motores de intervenção sobre o tema. O estudo realizado comprovou o ainda pouco evidente, mas claro papel da entidade empregadora na presença do crime de violência doméstica, tendo sido construído um plano de ação laboral geral de combate à violência doméstica, a ser implementado nas organizações como método de apoio a colaboradores/as que sejam vítimas desta.

Não obstante o interesse dos resultados obtidos na presente pesquisa empírica, a mesma contém limitações que devem ser consideradas na interpretação dos mesmos. Desde logo o facto de se basear em apenas um grupo focal. Consequentemente, os resultados encontrados poderão não representar o conhecimento das organizações algarvias sobre o tema, pelo que será importante estudos futuros

alargarem o número de representantes auscultados/as. O estudo foi realizado com enfoque na região algarvia, por motivos de facilidade de acesso aos/às participantes, mas será revelante envolver futuramente organizações de outras regiões do país.

Referências bibliográficas

- Branicki, L., Kalfa, S., Pullen, A., & Brammer, S. (2023). Corporate responses to intimate partner violence. *Journal of Business Ethics*, 87, 657–677 (2023). <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05461-6>
- CIG, Massena, A., Fernandes, C., Ravara, D., Ribeiro, F. M., Susano, H., Gago, L., Perquilhas, M., Guerra, P., Pena, S. (2016). *Violência Doméstica: Implicações sociológicas, psicológicas e jurídicas do fenómeno - Manual pluridisciplinar*. Obtido em 22 de Maio de 2021, de Centro de estudos judiciais: http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/outros/Violencia-Domestica-CEJ_p02_rev2c-EBOOK_ver_final.pdf
- DDC. (08 de Dezembro de 2020). *Se um trabalhador for vítima de violência doméstica e isso afectar o seu trabalho, tem alguma protecção no emprego?* Obtido em 26 de Março de 2021, de Direitos e deveres dos cidadãos: <https://www.direitosedeveres.pt/q/vida-laboral/seguranca-no-emprego/se-um-trabalhador-for-vitima-de-violencia-domestica-e-isso-afectar-o-seu-trabalho-tem-alguma-proteccao-no-emprego>
- Diário da República Eletrónico. (s.d.). Obtido de Diário da república eletrónico: <https://dre.pt/>
- Murray, S., & Powell, A. (2008). Working it out: Domestic violence issues and the workplace. *Australian domestic & family violence clearinghouse*. Obtido em 16 de Abril de 2021, de <https://www.researchgate.net/publication/265216961>
- Rocha, I., & Pimenta, N. G. (2020). *Código do trabalho* (17 ed.). Porto: Porto Editora.
- Showalter, K. (01 de Julho de 2016). Women's employment and domestic violence: A review of the literature. *Agression and Violent Behavior*, 31, 37–47. doi:10.1016/j.avb.2016.06.017
- Swanberg, J., Macke, C., & Logan, T. (Março de 2007). Working women making it work: Intimate partner violence, employment, and workplace support. *Journal of Interpersonal Violence*, 22(3), 292–311. doi:10.1177/0886260506295387
- Versola-Russo, J. M., & Russo, F. (2009). When domestic violence turns into workplace violence: Organizational impact and response. *Journal of Police Crisis Negotiations*, 9(2), 141–148. doi:10.1080/15332580902865193

Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Desvendando a diversidade étnico-racial em Universidades Brasileiras: Estudo de caso no Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília (UnB)

Autor(es): Iária Guerra de Araújo – Universidade de Brasília (UnB); João Paulo Araujo dos Santos – Universidade de Brasília (UnB); Henrique Gabriel Von Krieger Silva – Universidade de Brasília (UnB)

Palavras-chave: Representatividade étnico-racial, Diversidade, Serviço Público, Universidade Pública

Resumo

Introdução

As universidades brasileiras, historicamente elitistas e excludentes, têm passado por transformações significativas na busca por ampliar a diversidade e representatividade racial, notadamente por meio das políticas de cotas implementadas a partir da Lei nº 12.711/2012. Este relatório técnico atende à demanda do Grupo de Trabalho (GT) de Diversidade Étnico-Racial e de Gênero do Instituto de Ciências Humanas (ICH) da Universidade de Brasília (UnB). Este estudo objetiva apresentar diagnóstico e a partir disso, traçar proposições e ações efetivas relacionadas à diversidade étnico-racial no âmbito do Instituto, refletindo o compromisso do GT em impulsionar mudanças concretas e construir um ambiente acadêmico mais inclusivo e equitativo.

Referencial Teórico

A trajetória das universidades brasileiras, reflete desafios significativos em relação à inclusão racial. A composição dos corpos docentes, discentes e gestão universitária reproduz uma estrutura elitista, perpetuando desigualdades e restringindo o acesso ao ensino superior, especialmente para indivíduos das classes sociais menos privilegiadas e para a população negra (Guimarães, 2003; Abramovay & Castro, 2006; Lopes, 2007; Batista & Mastrodi, 2020).

Nesse cenário, a implementação da Lei de Cotas (Lei nº 12.711/2012) representou um marco relevante na promoção da inclusão social. Ao reservar vagas para estudantes de escolas públicas, negros, pardos e indígenas em universidades públicas e institutos federais, a legislação busca corrigir desigualdades históricas e fomentar a diversidade étnico-racial no ensino superior (Montezuma, 2019; Bulhões & Arruda, 2020; Medeiros, 2022).

Estudos recentes apontam um aumento significativo no número de negros no ensino superior desde a implementação das cotas. No entanto, é imperativo continuar avançando para garantir que a representatividade negra seja efetiva em todos os níveis acadêmicos, contribuindo para a construção de uma instituição educacional mais igualitária (Zamora, 2012; Bittencourt Jr. & Saballa, 2012; Silva, 2018; Gonçalves, 2018; Mello & Resende, 2019; Bernardino-Costa & Borges, 2021).

Nesse sentido, além do âmbito acadêmico, o desafio da inclusão racial estende-se ao serviço público. Notadamente, no que se refere a política pública educacional que enfrenta desafios na promoção da diversidade étnico-racial em seu quadro de pessoal. A reserva de cotas em concursos públicos, estabelecida pela Lei nº 12.990/2014, surge como uma estratégia importante para corrigir as disparidades históricas e garantir a representatividade de candidatos negros em setores estratégicos do

governo. E, por conseguinte, reduzir as desigualdades raciais e consolidar a transformação racial no serviço público (Guimarães, 2003; Gomes, 2012; Nascimento, 2019).

Metodologia

O estudo empregou um levantamento de dados quantitativos, concentrando-se em obter informações sobre servidores docentes e técnicos, além de discentes de pós-graduação e graduação ativos do ICH em 2021. A coleta de dados abrangeu a quantidade de discentes, docentes e técnicos administrativos negros, a oferta de disciplinas sobre a temática racial e a existência de programas de ações afirmativas da universidade. As informações dos servidores docentes e técnicos foram requisitadas ao setor de pessoal da instituição.

A análise dos dados foi fundamentada na estatística descritiva, utilizando a análise de frequência absoluta e frequência relativa (%), com elaboração de tabelas e gráficos. A identificação dos grupos raciais seguiu o método de mensuração do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (2010) com categorias como Amarelo, Branco, Indígena, Pardo e Preto. A opção "Não Cadastrada" indicou que a raça/cor do respondente não se enquadrava nas opções disponíveis, enquanto "Não Informado" foi preenchido automaticamente quando o declarante optou por não informar sua raça/cor.

Resultados

Os resultados do estudo oferecem uma visão abrangente da representatividade racial no ICH. Na categoria de docentes, de um total de 125, a composição por raça/cor é a seguinte: Amarelo (0,80%), Branco (66,40%), Indígena (0,00%), Pardo (14,40%), Preto (5,60%), Não Informado (12,80%). Já entre os técnicos, dos 34 avaliados, temos: Amarelo (0,00%), Branco (52,94%), Indígena (0,00%), Pardo (29,41%), Preto (14,71%), Não Informado (2,94%). Em relação aos estudantes de graduação, dos 2821 alunos, a distribuição por raça/cor é: Amarelo (0,74%), Branco (32,51%), Indígena (0,67%), Pardo (26,26%), Preto (10,39%), Não Cadastrada (5,49%), Não Informado (24,03%). Esses números evidenciam uma sub-representação significativa de negros no corpo docente e técnico-administrativo, com disparidades mais acentuadas no quadro docente.

Discussão

A análise dos resultados à luz das considerações sobre desigualdades raciais no serviço público brasileiro revela nuances importantes sobre a realidade no Instituto de Ciências Humanas (ICH). A desigualdade estrutural se manifesta de maneira evidente na baixa representatividade de docentes pretos e pardos (20%) em comparação com a predominância da população branca (66,40%). Essa disparidade aponta para a persistência do racismo institucional, sugerindo a existência de barreiras históricas que limitam o acesso de profissionais negros a posições de destaque e influência.

No corpo técnico, a continuidade do racismo é refletida na presença significativa de profissionais brancos (52,94%) em comparação com a representação negra (44,12%), indicando que o acesso e avanço na carreira para profissionais negros ainda enfrentam barreiras estruturais no ambiente do ICH.

A diversidade racial entre os estudantes de graduação, embora mostre uma representação mais próxima da população negra (37,04%), destaca desafios persistentes na promoção de uma representatividade equitativa. A presença considerável da categoria "Não Informado" (24,03%) ressalta

a necessidade de estratégias para incentivar a autoidentificação racial, fundamental para monitorar e enfrentar desigualdades.

A presença significativa das categorias "Não Informado" e "Não Cadastrada" destaca desafios na coleta de dados raciais, o que pode limitar a compreensão completa da diversidade racial no instituto e enfraquecer esforços para implementar políticas mais inclusivas.

Esses resultados evidenciam que a construção de uma universidade verdadeiramente diversa e representativa no ICH requer não apenas a superação de barreiras numéricas, mas também a implementação de medidas estruturais e culturais essenciais para uma verdadeira equidade racial.

Conclusão

Em síntese, a pesquisa evidencia desafios persistentes no Instituto de Ciências Humanas (ICH) da Universidade de Brasília quanto à representatividade racial, destacando a importância de uma análise comparativa e longitudinal entre diferentes universidades, a investigação das experiências de estudantes, docentes e técnicos administrativos negros, além do estudo de políticas públicas de equidade racial na educação superior, visando à equidade nos quesitos de cor/raça e gênero no âmbito do ICH e, por extensão, em instituições de ensino superior brasileiras.

Referências bibliográficas

- Abramovay, M., & Castro, M. G. (2006). *Relações Raciais na Escola: Reprodução de Desigualdades em Nome da Igualdade*. Brasília: UNESCO, INEP, Observatório de Violência nas Escolas.
- Batista, W. M., & Mastrodi, J. (2020). Materialização da ação afirmativa para negros em concursos públicos (Lei N. 12.990/2014). *Revista Direito e Práxis*, 11(4), 2480-2501.
- Bernardino-Costa, J., & Borges, A. (2021). Um projeto decolonial antirracista: ações afirmativas na pós-graduação da Universidade de Brasília. *Educação & Sociedade*, 42, 1-18.
- Bittencourt Jr., I. C., & Saballa, V. (Eds.). (2012). *Procedimentos didáticos aplicáveis ao ensino de história e cultura afro-brasileira e africana*. Porto Alegre: EDUFRGS.
- Brasil. (2012). *Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012*. Brasília, DF: Presidência da República.
- Brasil. (2014). *Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014*. Brasília, DF: Presidência da República.
- Bulhões, L., & Arruda, D. (2020). Cotas raciais em concursos públicos e a perspectiva do racismo institucional. *Nau Social*, 11(20), 5-19.
- Gomes, N. L. (2012). Relações Étnico-raciais, educação e descolonização dos currículos. *Currículo sem Fronteiras*, 12(1), 98-109.
- Gonçalves, L. (2004). A presença negra na universidade: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Educação*, 25(1), 1-15.
- Guimarães, A. S. A. (2003). Acesso de negros às universidades públicas. *Cadernos de Pesquisa*, 118.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Metodologia do censo demográfico 2010*. Rio de Janeiro: IBGE.

- Lopes, N. (2007). *Enciclopédia brasileira de diáspora africana*. São Paulo: Selo Negro.
- Medeiros, M. A. (2022). Racismo nas universidades brasileiras: formas de manifestação e impactos na saúde. In *Proceedings of the 19th Brazilian Congress of Thermal Sciences and Engineering (ENCIT)*.
- Mello, L., & Resende, U. (2019). Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. *Sociedade e Estado*, 34(1), 161-184.
- Montezuma, R. (2019). Inclusão Racial no Ensino Superior: Impactos e Desafios. *Novos Estudos CEBRAP*, 39(2), 5-18.
- Nascimento, A. (2019). *O quilombismo: documentos de uma militância pan-africanista*. Rio de Janeiro: Ipeafro.
- Silva, P. B. G. e. (2018). *Avaliação educacional e exclusão racial*. São Paulo: Ação Educativa.
- Zamora, M. H. R. N. (2012). Desigualdade racial, racismo e seus efeitos. *Fractal: Revista de Psicologia*, 34(2), 1-81.

Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Humanização do trabalho na era digital: princípios sóciotécnicos na Gestão de Recursos Humanos

Autor(es): Lurdes Barroso Simao – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa); NECE-UBI- Research Centre for Business Sciences

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Humanocracia, Novas Tecnologias Digitais, Sistemas Sociotécnicos

Resumo

O desenvolvimento do sistema sociotécnico continua relevante no suporte da humanização do trabalho face às novas tecnologias digitais e da apreensão com a deterioração contínua da qualidade dos empregos (Guest et al., 2022). A opacidade das novas tecnologias, que caracteriza muitas plataformas e mecanismos de gestão do desempenho, afeta a divisão de tarefas, a atribuição da responsabilidade por determinadas decisões, e os critérios usados na avaliação e recompensas das pessoas (Fraccaroli et al., 2024).

Atualmente, as lições sobre os sistemas sociais e a tecnologia ainda se aplicam, em particular, o facto de se ter em conta tanto as necessidades sociais como às necessidades técnicas, apoiará a criação/adaptação do posto de trabalho sustentável, em termos de produtividade e bem-estar a longo prazo dos trabalhadores (Fraccaroli et al., 2024).

A teoria do sistema sociotécnico postula que o sistema social e o sistema técnico devem formar um único sistema integrado. O conceito de sistema sociotécnico realça a inter-relação dos subsistemas sociais e técnicos constituídos pelas pessoas e pela tecnologia (Trist & Bamforth, 1951), que são otimizados em conjunto e constituem o fator-chave do desempenho geral do sistema (Pasmore & Khalsa, 1993).

Na visão das organizações como sistemas sociotécnicos (Alexiev et al., 2018; Damanpour & Aravind, 2012; Trist & Bamforth, 1951), o sistema social refere-se às pessoas que trabalham na organização e às suas relações; o sistema técnico consiste em técnicas, procedimentos ou conhecimentos utilizados pelo sistema social para atingir os objetivos organizacionais (Trist & Bamforth, 1951).

Na abordagem sociotécnica (Trist & Bamforth, 1951), o desenvolvimento de novas práticas sociais relacionadas com a gestão organizacional e dos recursos humanos, e a sua integração com os sistemas técnicos, maximizam os potenciais resultados da organização. Esta perspetiva conduz a uma integração das necessidades, competências e expectativas individuais (Fraccaroli et al., 2024). Para o bem-estar e a gestão de talentos, é importante a relação entre os gestores de linha e os trabalhadores (Nzozzo et al., 2020). Os departamentos de recursos humanos recolhem as reações dos trabalhadores relativamente às suas expectativas e, em conformidade, incorporam os novos valores na cultura organizacional (Mumtaz et al., 2024).

Os processos de planeamento, distribuição de recursos, gestão de projetos, desenvolvimento de produtos, avaliação do desempenho, promoção, recompensa, contratação, formação e restantes atividades, terão de ser reconstruídos com base nos princípios da humanocracia (Hamel & Zahini, 2021). O objetivo deve ser a humanização do trabalho baseada em evidências, através de intervenções sustentáveis que possam produzir resultados positivos para os trabalhadores e gestores.

A premissa central da abordagem dos sistemas sociotécnicos é que a interação dinâmica e mútua entre pessoas e tecnologias permite uma evolução construtiva generalizada. Esta perspetiva sociotécnica pode iniciar-se com o desenvolvimento de práticas de GRH que garantam a humanização do trabalho face à posterior integração das novas tecnologias digitais.

Com base na análise dos sistemas sociotécnicos, desenvolvem-se princípios orientadores para suporte à gestão de recursos humanos. Um princípio centra-se na otimização dos interesses mútuos dos gestores e dos trabalhadores (Guest et al., 2022). No cerne está o reconhecimento, por parte dos gestores e dos trabalhadores, de que ambos têm e podem legitimamente prosseguir interesses diferentes. Outro princípio propõe que os gestores, conscientes das suas responsabilidades para com os *stakeholders*, dentro e fora das suas organizações, podem implementar sistemas sociotécnicos por razões morais (é o correto a fazer) e instrumentais (com resultado para o negócio) (Guest et al., 2022).

Estes princípios são necessários na otimização dos benefícios das novas tecnologias e da gestão de recursos humanos. Permitem uma abordagem humanista e sustentada da gestão de recursos humanos, no contexto das novas tecnologias, visando a satisfação dos trabalhadores e dos gestores.

Agradecimentos

NECE-UBI, Research Centre for Business Sciences, Research Centre and this work are funded by FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, IP, project UIDB/04630/2020

Referências bibliográficas

- Alexiev, A. S., Janssen, M., & den Hertog, P. (2018). The moderating role of tangibility in synchronous innovation in services. *Journal of Product Innovation Management*, 35(5), 682–700. <https://doi.org/10.1111/jpim.12459>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Fracaroli, F., Zaniboni, S., & Truxillo, D. M. (2024). Challenges in the new economy: A new era for work design. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-081722>
- Guest, D., Knox, A., & Warhurst, C. (2022). Humanizing work in the digital age: Lessons from socio-technical systems and quality of working life initiatives. *Human Relations*, 75(8), 1461–1482. <https://doi.org/10.1177/00187267221092674>

- Hamel, G., & Zahini, M. (2021). *Humanocracia - Criar empresas tão incríveis como as pessoas que as compõem* (Actual Editora, Ed.).
- Mumtaz, S., Selvarajah, C., & Meyer, D. (2024). How does human relations climate and organizational support affect readiness to change? The mediating role of employee participation and leadership excellence. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(2), 79–91. <https://doi.org/10.1002/joe.22223>
- Nzonzo, J. C., Du Plessis, Y., & Nzonzo, J. (2020). Critical success factors for integrating talent management strategies with wellness interventions. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(a1353). <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Pasmore, W. A., & Khalsa, G. S. (1993). The contributions of Eric Trist to the social engagement of social science. *Academy of Management Review*, 18(3), 546–569. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258908>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the long wall method of coal-getting: an examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/00187267510040>

Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Mudar o registro administrativo para conhecer a diversidade -Uma experiência de customização de sistema de Recursos Humanos

Autor(es): Marlon Ricardo de Amorim – Tribunal Regional Federal da 4ª Região; Magali Dantas – Tribunal Regional Federal da 4ª Região; Patrick Costa Meneghetti – Tribunal Regional Federal da 4ª Região

Palavras-chave: Gestão de pessoas; diversidade; dados para inclusão; sistema eletrônico; poder judiciário

Resumo

Os dados desempenham um papel crucial como fontes informativas, proporcionando alicerces para análises, estudos e, conseqüentemente, para a formulação de políticas públicas e institucionais baseadas em evidências. Este relato técnico apresenta o projeto de customização dos sistemas da Justiça Federal da 4ª Região, que mapeia marcadores sociais individuais dos trabalhadores deste órgão. Tal implementação representa um esforço para compreender as complexidades inerentes à diversidade no ambiente institucional. Idealizada por servidores e servidoras interessados em tornar a administração da justiça acessível, democrática e representativa da sociedade brasileira, a partir da correta identificação de seus quadros. Ativistas institucionais, no sentido do conceito de Rebecca Abers, que contestam criativamente o status quo, ao propor maneiras alternativas de organizar as políticas governamentais com o manejo de rotinas institucionais, protocolos, decretos e relatórios e reconstituindo a cultura e o discurso institucional a partir da prática empírica de busca por inclusão.

O poder judiciário tem produzido políticas institucionais de proteção aos Direitos Humanos, promoção de equidade e diversidade de gênero, de raça, para pessoas com deficiência, de respeito à cultura e representatividade de pessoas indígenas, dentre outras. Tais normativas pautam ações que demandam cada vez mais a atuação de diferentes níveis e áreas institucionais, bem como a necessidade de monitoramento permanente de dados.

Assim surge o desafio que a iniciativa institucional que apresentamos neste relato técnico busca responder: como criar uma forma eficaz para mapear o público interno e dar visibilidade à diversidade Justiça Federal?

A Resolução 401/2021(CNJ, 2021c), pioneira na administração pública em termos de promoção dos preceitos previstos na Convenção Internacional sobre Direitos das Pessoas com Deficiência, e a Lei de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei 13.146/2015) trouxeram novas demandas de mapeamento de dados sobre esse contingente. No mesmo sentido, o Relatório de Pesquisa “Igualdade Racial” (CNJ, 2020a) apresenta como sugestão a “**inserção em bancos de dados funcionais e processuais de informação de raça/cor**”(grifamos) (p.18).

A Resolução 270/2018 do CNJ (CNJ, 2018) assegura a possibilidade de uso do nome social às pessoas trans, travestis e transexuais usuárias dos serviços judiciários, aos magistrados, aos estagiários, aos servidores e aos trabalhadores terceirizados do Poder Judiciário, em seus registros funcionais, sistemas e documentos. A referida Resolução estabelece, ainda, que os processos

eletrônicos e cadastros administrativos deverão conter campo específico para registro do nome social.

Frente a essas e outras normativas pendentes de atenção, a equipe de Gestão de Pessoas já enfrentava a dificuldade ao longo do tempo para acessar dados de diversidade, mantendo tais características demográficas na opacidade. Mesmo com as demandas sobrepostas, o Sistema Eletrônico de Recursos Humanos – SERH identificava, então, apenas os dados relativos às vagas reservadas (cotas para pessoas negras e com deficiência nos concursos públicos), mas não as informações relativas ao todo do quadro efetivo.

Ou seja, não havia registro de deficiência se a pessoa não ingressasse pela reserva de vaga ou tivesse adquirido uma deficiência ao longo de sua trajetória profissional. Igualmente. Do mesmo modo, uma pessoa negra que tivesse ingressado no concurso pela ampla concorrência poderia ter ou não seus dados de pertencimento racial registrados, já que não se tratava de campo de preenchimento obrigatório. Ademais, somente informações sobre sexo, nas opções binárias e de preenchimento compulsório, eram coletadas.

A partir disso, outras necessidades foram percebidas em termos de levantamento estatístico e censitário no sistema de cadastro administrativo. Como descreveremos adiante, já havia um grupo de pessoas de diferentes áreas da instituição buscando oportunidades para o alargamento da discussão sobre diversidade no plano institucional. Tal lacuna no registro administrativo trouxe a janela de oportunidade para influenciar o processo decisório de maneira a proporcionar uma chance, mesmo que pequena, de letramento racial, de gênero e anticapacitista na organização.

Assim, foi formulada a proposta de adequações no SERH, que, após um longo período de análises e pareceres, passou a coletar os dados e a gerar metadados – insumos – para a identificação cadastral mais aproximada com a realidade do corpo funcional segundo os fundamentos da diversidade e da inclusão. Foram criados campos para identificar pessoas com deficiência, a opção pela autodeclaração de raça/cor conforme tabela do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, e de identidade de gênero. Além desses, foi reforçada a possibilidade de uso do nome social nos sistemas administrativos. Em cada uma dessas alterações, foram criadas caixas de diálogo expostas ao público quando da utilização com explicações sobre os verbetes introduzidos no sistema como estratégia de letramento.

Além disso, atende à necessidade de se conhecer mais a fundo as diversidades que compõem o quadro funcional das seções e subseções judiciárias, não apenas como forma de reconhecimento e valorização, mas de forma a permitir o melhor direcionamento das ações a serem propostas e desenvolvidas no âmbito institucional numa perspectiva de inclusão. A implementação do projeto, portanto, traz de inovador a mais importante tecnologia, a humana, que precisa estar à frente das de públicimais, além de ter sido construída de forma horizontalizada e colaborativa, com foco no usuário, pilares da inovação.

O projeto foi proposto com objetivo de otimização dos sistemas do TRF4, assumindo uma importância crucial para todo o setor público, especialmente considerando o papel proeminente desempenhado pelo Tribunal na concepção de sistemas de informação adotados por tribunais e órgãos públicos em todo o país. Com reconhecido potencial de efetividade e colaboração. Os sistemas SERH, Eproc e SEI, por exemplo, são utilizados por mais de 400 instituições públicas em território nacional.

A implementação da iniciativa demonstra a capacidade dos atores envolvidos no projeto para lidar com contextos adversos com foco na integridade da prestação de serviços públicos. O principal obstáculo enfrentado pela proposição foi a tramitação em muitas instâncias culminando com que levasse mais de 12 (doze) meses para ter a primeira autorização, sendo que se trata de uma customização simples no registro funcional cujas sugestões vieram acompanhadas de justificativas legais e acadêmicas robustas. Caso que demonstra como a articulação *bottom-up* veio atender uma necessidade antevista pelo(a)s autore(a)s do projeto. Conforme a Resolução CNJ 198/2014 (CNJ, 2014), o aprimoramento da gestão de pessoas compreende a melhoria do ambiente organizacional e da qualidade de vida dos seus integrantes. As disposições do Estatuto da Igualdade Racial orientam o poder público no sentido de articular planos, ações e mecanismos voltados à promoção da igualdade étnica e de garantir a eficácia dos meios e dos instrumentos criados para a implementação das ações afirmativas. A Portaria N° 108/2020 (CNJ, 2020a) reconhece a necessidade de se institucionalizar a discussão sobre o racismo no Poder Judiciário brasileiro, bem como de ações concretas a serem desenvolvidas em todos os segmentos da Justiça e em todos os graus de jurisdição.

Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Formação decolonial na gestão pública: um olhar a partir da Administração Pública Brasileira

Autor(es): Maralice Machado Silva – Fundação João Pinheiro & Letícia Godinho De Souza – Fundação João Pinheiro

Palavras-chave: Administração Pública, Decolonialidade, Colonialismo, Diversidade Epistêmica, Epistemologia Decolonial.

Resumo

Atualmente, as mazelas do processo colonial e escravagista reverberam na ausência de pensadores racializados (FERDINAND, 2021) e impactam na maneira como o Estado gere seu relacionamento com a sociedade (QUINJANO, 2005). Por este motivo, torna-se indispensável refletir sobre a problemática de restrição de referencial teórico hegemônico nos cursos de Administração Pública e o seu impacto na formação de gestores públicos (RAMOS, 2022).

As bases de construções teóricas contemporâneas da Nova Administração Pública e seus processos de reformulação estatal são analisados criticamente identificando a hegemonia de teóricos brancos e eurocentrados (LOUREDO, 2019). Essa reflexão é aplicada ao cenário de países lusofonos ao refletir que os países que sofreram com a colonização que remete ao século XVI, adotaram padrões externos, coloniais, em seu processo de formação, e o reproduzem atualmente na gestão pública (QUINJANO, 2005; LOUREDO, 2019).

A epistemologia decolonial adota uma perspectiva contra-hegemônica para compreender a relação entre homem, natureza, Estado e sociedade (FERDINAND, 2021). Esse processo de desestabilização do suposto pensamento universal pode ser compreendido como um movimento que requer uma diversidade epistemológica, presente na singularidade das experiências e conhecimentos geopolíticos de distintos lugares e tempos (QUIJANI, 2005; MIGNOLO; WALSH, 2018). E o resultado desse movimento é a valorização de intelectuais, as produções científicas e saberes culturas advindos do Sul Global (MIGNOLO; WALSH, 2018).

E para a discussão, realizou-se revisão bibliográfica de literatura e revisão conceitual por conveniência que trata da adoção de perspectivas teóricas decoloniais e de intelectuais racializados. Também, foi realizado estudo de caso por meio da análise de dados qualitativos, coleta de dados e análise documental, no qual foram analisadas as ementas e referenciais adotados nas disciplinas do Programa de Mestrado da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (Fundação João Pinheiro).

Estão sendo utilizados como principais referências da teoria decolonial o líder do grupo de pesquisa modernidade/colonialidade Aníbal Quijano e também fundador desta perspectiva ontológica de moderno-colonial; e os integrantes do grupo Walter Mignolo e Catherine Walsh (2018), devido ao seus esforços em conjunto para elaboração de um texto explicativo e introdutório de apresentação da teoria decolonial.

E tendo em vista o objetivo de discutir o processo de produção do conhecimento na administração pública e suas reverberações no processo de formação de gestores e gestoras, buscou-se conceituar de uma forma sintética a epistemologia decolonial e a temática da decolonialidade. E para discutir o campo da administração pública brasileira sob um viés crítico e racializado, dispôs-se das produções

do autor brasileiro negro e ativista Guerreiro Ramos (2022), tendo-o como principal referência na temática.

A Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho está localizada no estado de Minas Gerais, o estado com maior número de municípios do país e considerado como desigual, principalmente em virtude da grande faixa de extensão territorial, quase 7% do território brasileiro e a grande variedade de fauna e flora e diversidade cultural (SCAVAZZA, 2003). A realidade do contexto brasileiro e de Minas Gerais é permeada por um conjunto de diferenças e múltiplas culturas (SCAVAZZA, 2003). Perceber que a produção de conhecimentos que fundamenta a elaboração de políticas públicas está restrita a determinadas teorias científicas e percepções de realidade, é crucial para indicar a fragilidade que repercute no processo democrático (RAMOS, 2022; SCAVAZZA, 2003).

Por meio de um processo de releitura da fundamentação teórica da Administração Pública atual, conclui-se que a matéria está pautada em mecanismos evolutivos do processo colonial e escravista (LOUREDO, 2019). Guerreiro Ramos (1983) já apontava o processo de alienação do saber acadêmico ao evidenciar que o reducionismo teórico e científico não fornece ao gestor e à gestora o conhecimento necessário para desempenhar e executar sua função. Com isso, torna-se necessária a emergência da promoção de discussão sobre a relação entre os referenciais teóricos adotados nos cursos de Administração Pública atuais e a formação de gestores (as) públicos (as).

Evidencia-se a ausência de referencial teórico diverso nos programas de pós-graduação em administração pública brasileira e que essa realidade reverbera numa formação de gestores (as) públicos (as) que corrobora com a perpetuação do racismo epistêmico (REIS, 2022). O estudo evidencia a importância de um processo de reforma na epistemologia que fundamenta a formação de gestores e gestoras públicas nos cursos de Administração Pública, por meio da adoção de epistemologia diversa que valoriza os saberes produzidos no Sul Global.

Referências bibliográficas

- Louredo, F. M. (2019). Repensando as bases da administração pública brasileira: contribuições de Guerreiro Ramos sob o olhar decolonial. *Revista Estudos de Administração e Sociedade*, 4(1), 30-41. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistaemas/article/view/43333>. Acesso em: 27 dez. 2023.
- Maldonado-Torres, N. (2007). Sobre la colonialidad del ser: contribuciones al desarrollo de un concepto. In S. Castro-Gómez & R. Grosfoguel (Orgs.), *El giro decolonial: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores: Universidad Central.
- Mignolo, W., & Walsh, C. (2018). *On Decoloniality: Concepts, Analytics, PRAXIS*. Duke University Press.
- Quijano, A. (2005). Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In E. Lander (Org.), *A colonialidade do saber: Eurocentrismo e ciências sociais - Perspectivas latinoamericanas* (pp. 107-126). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.
- Ramos, A. (1983). *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro, RJ: FGV, Instituto de Documentação, Editora da Fundação Getúlio Vargas.

- Ramos, A. (2022). *A Nova Ciência das Organizações - reconceituação da riqueza das nações* (1ª ed.). Eunciado Publicações.
- Reis, D. dos S. (2022). A Colonialidade Do Saber: Perspectivas Decoloniais Para Repensar A Univers(Al)idade. *Educação & Sociedade*, 43, e240967.
- Scavazza, J. F. (2003). *Diferenças socioeconômicas das regiões de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Gestão de Recursos Humanos e a Preparação para a Reforma: De que modo as organizações podem contribuir?

Autor(es): Bruno Pereira de Andrade Rebelo – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)

Palavras-chave: Trabalho, reforma, organizações, gestão de recursos humanos.

Resumo

O aumento da longevidade humana contribui para que as pessoas vivenciem a reforma durante um período significativo das suas vidas. O trabalho, enquanto atividade central na vida dos indivíduos, possibilita o acesso a rendimentos, fomenta as relações interpessoais e a concretização de objetivos favorecendo um sentido de utilidade. Por conseguinte, uma alteração na relação com o contexto do trabalho (como a passagem à reforma) é suscetível de se refletir em impactos no quotidiano (Fonseca, 2012). As dinâmicas demográficas e os efeitos que podem ocorrer com a passagem do trabalho para a reforma tornam pertinente a realização de pesquisas no âmbito da preparação para a reforma com o intuito de se proporcionar qualidade de vida às pessoas (França, et al., 2019). Desse modo visa-se contribuir para o ajustamento aos efeitos que essa transição pode ter (e.g., ao nível da saúde), assegurando a qualidade de vida, tónica em que assenta o paradigma do envelhecimento ativo (WHO, 2002). Diversas entidades podem intervir no planeamento da reforma, como as organizações públicas e privadas, os sindicatos e as organizações da comunidade (Wermel, 1960). Ao nível institucional têm vindo a ser produzidas orientações no âmbito da preparação para a reforma, quer na flexibilização do acesso à mesma através da diminuição gradual do número de horas de trabalho (UN, 1982); quer por intermédio de práticas de gestão de recursos humanos com o intuito de se adequar as condições de trabalho face às necessidades das pessoas que estão numa idade próxima da reforma (ONU, 2003). Em Portugal, mais recentemente, este tema foi expresso no Plano de Ação do Envelhecimento Ativo e Saudável 2023-2026, em que uma das medidas está relacionada com a criação da reforma a tempo parcial com o propósito de se promover uma transição mais gradual (Resolução do Conselho de Ministros n.º 14/2024). Assim, o principal objetivo desta investigação consiste em compreender o papel que as organizações, através da gestão de recursos humanos, podem assumir num processo de preparação para a reforma. A estratégia de investigação seguida foi do tipo qualitativa, em que a recolha de informação foi concretizada através do método da entrevista. Com o objetivo de se captar uma perspetiva organizacional sobre a gestão de recursos humanos e a preparação para a reforma, efetuaram-se três entrevistas a representantes de entidades, cujos âmbitos de intervenção estavam relacionados com a gestão do capital humano, as relações laborais e os direitos das pessoas reformadas. Posteriormente visou-se aferir a perspetiva dos indivíduos, sendo que para o efeito realizaram-se onze entrevistas a uma amostra composta por trabalhadores e pessoas reformadas ou em situação de pré-reforma. Os resultados mostram que os indivíduos não participaram em programas de preparação para a reforma nas organizações onde trabalham ou desenvolveram atividade profissional. Contudo, um dos principais resultados desta pesquisa foi o apuramento de um conjunto de práticas que os entrevistados valorizam e que se fossem implementadas poderiam traduzir-se em

benefícios para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade. As nove práticas que os entrevistados consideram relevantes são: (1) Diagnóstico; (2) Adequação das condições de trabalho; (3) Parcerias com entidades de âmbito desportivo e sociocultural; (4) Apoio psicossocial; (5) Curso de preparação para a reforma; (6) Transferência de conhecimento; (7) Complemento de reforma; (8) Extensão do seguro de saúde; e (9) Avaliação. Devido à perceção dos benefícios gerados pela preparação para a reforma, uma das conclusões deste estudo é que os efeitos destas práticas podem ir muito além das organizações. Por conseguinte, a ausência ou escassez de programas de preparação para a reforma torna relevante a realização de outras pesquisas que possam diagnosticar as condicionantes para a implementação dessas práticas.

Referências bibliográficas

- Fonseca, A. M. (2012). Do trabalho à reforma: quando os dias parecem mais longos. *Sociologia*, Número temático: Envelhecimento demográfico, 75-95.
- França, L. H. F. P., Leite, S. V., Simões, F. P., Garcia, T., & Ataliba, P. (2019). Análise dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) desenvolvidos por instituições públicas brasileiras. *Revista Kairós-Gerontologia*, 22(1), 59-80.
- Organización de las Naciones Unidas (2003). *Declaración Política y Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento*, Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento (pp. 13-41). Nueva York.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 14/2024 da Presidência do Conselho de Ministros: Aprova o Plano de Ação do Envelhecimento Ativo e Saudável 2023-2026. (2024). Diário da República nº 9, Série I de 12-01-2024.
- United Nations. (1982). *Report of the World Assembly on Aging* (pp. 14-35). New York.
- Wermel, M. T. (1960). "The Role of Management in Retirement Preparation Programs. *The Journal of Insurance*, 27(2), 37-43.
- World Health Organization. (2002). *Active Ageing: A Policy Framework* (pp. 12-18). Geneva.

Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Contribuições da formação superior na inovação profissional

Autor(es): Milton Ramiro Capita Boma – Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais

Palavras-chave: Ciências policiais, Formação superior, Inovação, Oficiais, Profissional

Resumo

Introdução: A formação de nível superior é um percurso de preparação técnica e de aprimoramento profissional, além de fator produtivo e de concepção do trabalho. Está orientada ao desenvolvimento da capacidade de análise crítica e inovação. O presente estudo tem como objetivo analisar os indicadores na formação de oficiais com grau académico de licenciatura em Ciências Policiais e Criminais como fator de inovação do trabalho dos profissionais de polícia em Angola. Referencial teórico: A atividade policial evoluiu em resultado da dinâmica dos estados e das suas sociedades. Sapori (2017, p. 28) explica que as polícias apostam na formação superior como estratégia para o desenvolvimento humano em três núcleos de competências: responsabilidade de chefia, habilidades ao servir o cidadão e literacia política. No contexto dos países africanos de língua oficial portuguesa, Moçambique foi o primeiro a implementar um sistema de formação e ensino superior policial. O país procurou atenuar os efeitos discriminatórios decorrentes da ação das forças policiais, criando, em 1999, a Academia de Ciências Policiais (ACIPOL). No caso de Angola, a edificação da formação policial de nível superior foi concretizada apenas depois da guerra civil. A aproximação entre Angola e Portugal abriu possibilidades de reforma do sistema de trabalho policial angolano por via da formação académica. O pacote formativo adquirido ao longo dos anos em academias europeias influenciou o estado de mudança do sistema de preparação dos profissionais de polícia. Como resultado, em 2012, criou-se o Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais em Luanda e, conseqüentemente, o curso de Ciências Policiais e Criminais. A pesquisa debate sobre indicadores e dimensões da formação superior como estratégia de inovação profissional, nomeadamente a disponibilidade de conteúdos atualizados, a investigação e busca de novos conhecimentos científicos, o acesso a recursos tecnológicos e o atendimento as necessidades contextuais e técnicas do setor. **Metodologia:** O estudo adopta desenho de estudo descritivo. Este modelo de pesquisa reúne dados para descrever variáveis e condições. Na sua abordagem, o estudo é quantitativo. O estudo regista e mensura indicadores fundamentais no processo de ensino superior para a adequação profissional criativa. Participaram do estudo noventa e três oficiais, licenciados nas primeiras três edições da formação. A amostra foi extraída de um grupo populacional de trezentos e dezasseis oficiais formados até 2022. Para a seleção dos participantes, recorreu-se à técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Foi aplicado um questionário composto por um conjunto de perguntas fechadas, baseadas no tipo de escala ordinal de *Likert*. **Resultados e discussão:** Os resultados indicam reduzida satisfação dos formados em relação a adequação dos conteúdos ao contexto socioprofissional. A adequação dos conhecimentos a realidade teórico-prática desempenha um papel fundamental na afirmação dos profissionais. Embora o programa de formação se articule ao trabalho policial e esteja focado a atualização técnica, os resultados indicaram que há limitações na ligação entre a produção técnico-científica e o acesso a recursos

tecnológicos para o efeito. Este cenário reduz as possibilidades de aumentar o valor agregado e novas ideias no contexto de aplicação dos conhecimentos. Outrossim, o curso não oferece especializações em áreas específicas do trabalho policial. A inovação incremental fica comprometida quando os currículos formativos no ensino superior são genéricos. Esta condição limita as melhorias contínuas e sustentação a uma área profissional específica. Os resultados mostraram também indicadores favoráveis em relação à utilidade do curso para reconversão funcional. Muitos oficiais formados são encaminhados para funções estratégicas que auxiliam nas renovações necessárias. Os profissionais precisam atualizar as suas competências para manterem um alto desempenho e assumirem novos desafios. A formação abre oportunidade para jovens oficiais influenciarem a renovação dos processos de trabalho policial. As demandas geradas pela sociedade do conhecimento exigem pensar em inovação. Outro aspeto analisado é a identidade profissional produzida e consolidada por meio da formação. A mudança encontra materialidade nos saberes e nas experiências. Contudo, as polícias são caracterizadas como instituições resistentes a inovações. A cultura organizacional em muitas unidades evidencia maior padrão de resistência. A inovação é o principal mecanismo para renovar estratégias e lidar com desafios da atualidade. Conclusões: A formação superior abre possibilidade para desenvolvimento profissional e atualização de competências. Os resultados do estudo evidenciam que, é necessário estabelecer uma ruptura contínua com algumas formas tradicionais de compreender o serviço policial. Este caminho passa por acolher procedimentos inspirados nos princípios positivistas da ciência moderna. A pesquisa também identificou oportunidades para tornar a formação mais efetiva sobre os processos do trabalho policial em Angola, não apenas por exigência da legislação em vigor, mas, especialmente, para contribuir para inovação neste ramo de atividade profissional.

Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Transferência do conhecimento organizacional: O caso de um Centro de Ciência e Tecnologia

Autor(es): **Raquel Maria de Sousa Marques** – Faculdade de Economia da Universidade do Algarve; **Susana Soares Pinheiro Vieira Pescada** – Faculdade de Economia da Universidade do Algarve; **Bernardete Sequeira** – Faculdade de Economia da Universidade do Algarve;

Palavras-chave: Transferência do Conhecimento, Conhecimento Organizacional, Meios de transferência do conhecimento, Facilitadores/inibidores da transferência do conheci

Resumo

A investigação que se apresenta teve como objetivo principal conhecer os processos de transferência do conhecimento, num Centro de Ciência e Tecnologia.

As características dos mercados atuais, nomeadamente a instabilidade, a forte competitividade, a evolução constante das tecnologias, as alterações no contexto de trabalho e a rápida desatualização de produtos e serviços levaram as organizações a alterar o seu foco e as suas estratégias. O conhecimento tem ganho um lugar de destaque no contexto organizacional e tornou-se um elemento essencial para o sucesso das organizações, pois as organizações que são consideradas bem-sucedidas são aquelas que têm a capacidade de criar, partilhar, incorporar e integrar o conhecimento de forma consciente (Cardoso, 2007; Nonaka & Takeuchi, 1995; Serrano & Fialho, 2005).

O conhecimento passa a ser perspetivado como um recurso estratégico da organização, fonte de poder e o principal fator de competitividade, pelo que a sua gestão se torna de extrema importância (Neto, 2011). Liebowitz (2001) defende que o foco da gestão do conhecimento deve centrar-se na procura da melhoria da partilha do conhecimento de modo a criar benefícios para a organização.

Sendo assim, os estudos relacionados com o processo de transferência de conhecimento têm grande pertinência social, pois procuram conhecer os meios e as atividades organizacionais envolvidas na partilha do conhecimento, enquanto recurso estratégico de elevada importância para as organizações. Na revisão da literatura foram encontrados estudos sobre a transferência do conhecimento em organizações empresariais realizados em diversos contextos (Campos, Teixeira, Carmo & Assis, 2018; Cunha & Ferreira, 2011; Doherty & Cormican, 2017; Lemos & Joia, 2012; Silveira, Ziviani, Ferreira & Paiva, 2018; Sequeira, Marques & Serrano, 2019), mas não foram encontrados estudos sobre a transferência do conhecimento em organizações com as características de um Centro de Ciência e Tecnologia, que tem como objetivo a divulgação do conhecimento científico para a comunidade, o que revela a pertinência científica do estudo.

Tendo por base a revisão de literatura, foi elaborado um modelo de análise, com dois eixos analíticos, que contempla, por um lado, as atividades/meios de transferência do conhecimento e, por outro lado, os fatores facilitadores/inibidores da transferência do conhecimento. Deste modo, consideraram-se como atividades/meios que proporcionam a transferência do conhecimento a interação formal e informal entre os trabalhadores, a formação técnica e de integração e contacto com especialistas, os programas de rotação de pessoas pelos postos de trabalho, a socialização, as TIC e as equipas multidisciplinares com trabalhadores com background variado. Como fatores facilitadores/inibidores da transferência do conhecimento, consideraram-se a cultura organizacional (que inclui o tempo, a

confiança, a linguagem comum, a existência de espaços e iniciativas informais, a crença de que o conhecimento é exclusivo de grupo específicos e a intolerância ao erro, à necessidade de ajuda e ao questionamento), a capacidade de comunicação da fonte e a capacidade de absorção do recetor do conhecimento, a motivação e o retorno para quem partilha, a atitude perante a mudança/novo conhecimento, a natureza do conhecimento a ser transferido, o papel das chefias, a estrutura da organização, o turnover, e as políticas de segurança da informação e do conhecimento.

Optou-se por um estudo de caso único (Yin, 2009), com recurso a uma metodologia mista (Creswell, 2014), utilizando-se como técnicas de recolha de dados a entrevista semiestruturada e o inquérito por questionário. Realizaram-se três entrevistas semiestruturadas realizadas à Chief Executive Officer (CEO), ao Coordenador dos Recursos Humanos e ao Chief Technology Officer (CTO) da organização e um inquérito por questionário dirigido aos 100 trabalhadores da organização, obtendo-se uma taxa de respostas de 61%.

Os resultados do estudo permitiram fazer uma caracterização do processo de transferência do conhecimento no Centro em estudo, identificando as principais atividades/meios e os principais fatores facilitadores e inibidores dessa transferência. Os resultados evidenciaram que o meio privilegiado de transferência do conhecimento na organização são as interações entre colegas, quer do respetivo departamento, quer de outros departamentos. O trabalho em equipa e as equipas multidisciplinares com trabalhadores com background variado são meios de transferência do conhecimento utilizados com frequência na organização para a realização de diversas tarefas. A formação e os programas de rotatividade são meios de transferência do conhecimento menos utilizados na organização. Os resultados do estudo demonstram que os principais fatores facilitadores de transferência de conhecimento na organização são: a utilização de uma linguagem profissional e de um idioma facilmente compreendidos por todos os elementos da organização; os espaços informais existentes; a capacidade de comunicação da fonte do conhecimento; a capacidade de absorção dos recetores; a existência de meios para transferir quer conhecimento tácito quer conhecimento explícito; e as políticas de proteção do conhecimento bem definidas.

Foram, também, identificados alguns fatores na organização que, segundo a literatura (Bukowitz & Williams, 2002; Davenport & Prusak, 1998; Doherty & Cormican, 2017), podem funcionar como fatores inibidores à transferência do conhecimento, sendo os mais evidenciados, a falta de tempo para a transferência do conhecimento, questões relacionadas com a confiança e a falta de motivação para partilhar conhecimento, a inexistência de políticas e procedimentos que garantam a não apropriação indevida do conhecimento, a própria visão da organização relativamente ao conhecimento e a quem partilha o mesmo e o *turnover* existente.

Os resultados do estudo permitiram, ainda, apresentar algumas sugestões que podem minimizar ou eliminar as barreiras identificadas e melhorar o processo de transferência do conhecimento, como por exemplo, promover mais formação e participação em eventos relacionados com as diversas atividades da organização, aumentando o contacto com especialistas e a partilha de conhecimento especializado e procurar identificar os principais motivos do *turnover* existente, de modo a aplicarem-se medidas que possam atrair e reter os trabalhadores.

O facto de estarmos perante um estudo de caso único não é possível extrapolar os resultados do estudo para outras instituições com as mesmas características, pelo que seria de todo interesse, em

investigações futuras, a realização de um estudo de multicasos, extensivo a Centros de Ciência e Tecnologia.

Referências bibliográficas

- Bukowitz, W., & Williams, R. (2002) *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*, Porto Alegre: Bookman.
- Campos, R., Teixeira, M., Carmo, L., & Assis, L. (2018) Gestão do conhecimento: Um estudo em franquias de escolas de idiomas. *E&G Economia e Gestão*, 18(51), 4–22.
- Cardoso, L. (2007). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*, Penafiel: Editorial Novembro.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Londres: SAGE Publications, Inc.
- Cunha, A. J. M., & Ferreira, M. A. T. (2011) Transferência de conhecimento em empresas multinacionais estudo de caso na indústria de papel. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 16(4), 95–118.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press.
- Doherty, V., & Cormican, K. (2017) Analysis of knowledge transfer practices: Insights from a medical device manufacturing organization. *Procedia Computer Science*, 121, 186–193.
- Lemos, B., & Joia, L. A. (2012) Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: Um estudo exploratório. *Gestão e Produção*, 19(2), 233–246.
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 1–6.
- Neto, A. (2011). A importância da gestão do conhecimento para o desenvolvimento organizacional: discussões preliminares. *Qualitas Revista Eletrônica*, 1(1), 1–12.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Nova Iorque: Oxford University Press Inc..
- Sequeira, B., Marques, J., & Serrano, A. (2019) “Shaken, Not Stirred”: Knowledge Transfer in the Hospitality Industry. In Almeida, H. & Sequeira, B. (Eds.), *The Role of Knowledge Transfer in Open Innovation*, 26–53.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2005). *Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações*, Lisboa: FCA - Editora de Informática, Lda.
- Silveira, M., Ziviani, F., Ferreira, M., & Paiva, R. (2018) Gestão de processo de compartilhamento do conhecimento tecnológico em uma empresa do setor elétrico (CEMIG). *Informação & Informação - UEL*, 23(2), 538–565.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, Califórnia: SAGE Publications, Inc.

Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos

Título: Os Recursos Humanos no horizonte da Perspetiva de Exploração do Petróleo em São Tomé e Príncipe

Autor(es): Osvaldo Cravid Abreu – Universidade Lusíada de STP (ULSTP)

Palavras-chave: Recursos Humanos, São Tomé e Príncipe, Sustentabilidade, Petróleo.

Resumo

Introdução

Este resumo refere-se a um estudo realizado sobre os Recursos Humanos (RH) associados a emergente e possível exploração do petróleo em São Tomé e Príncipe (STP). Procurou-se compreender como o surgimento do sector petrolífero em STP afetou a evolução dos RH e a sua sustentabilidade, considerando, sobretudo, experiências expostas nas entrevistas feitas à dois grupos de interesse: *Decisores* (ex-Primeiros-ministros, ex-ministros, Reitores, etc) e *Graduados (engenheiros)*.

Referência teórica

As bases sobre as quais se assentam o conceito de RH e o seu desenvolvimento foram estabelecidas por Smith, Ricarcd e Marx desde o século XVIII. Pode-se retirar das contribuições deixadas por estes, 3 aspetos que se mantêm na atualidade: 1- O valor do trabalho; 2- A habilidade dos trabalhadores associados à qualidade do trabalho; 3- As medidas de proteção e de garantia das condições físicas e psíquicas dos trabalhadores. Ou seja, a criação de condições para garantir a sustentabilidade e a eficácia da produção e do trabalhador. Significa que para se falar do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) deve-se entender o Homem como um recurso valioso que deve ser cuidado e no qual deve-se investir. Deve-se entender o Homem como uma espécie de capital presente e futuro e a base crucial na corrente produtiva de valores e na vida socioeconómica das sociedades modernas.

Apesar da polémica inicial entre os pensadores devido a ideia que tendia a conceber os Homens como uma forma de recurso e capital, o certo é que o fator Homem, enquanto trabalhador e detentor de capacidades e de aptidões inatas, incorporadas e diferenciadas, começou a ser reconhecido como um elemento de desequilíbrio qualitativo a partir dos anos 1950 e 1960.

Este reconhecimento foi manifestado por economistas como Schultz, 1961; Becker, 1993; Mincer, 1981 e outros, que começaram a associar o nível de investimento na educação e no conhecimento à produtividade, à competitividade e ao rendimento individual de cada trabalhador, ao montante justo dos salários auferidos. Mais tarde, a partir dos anos 1970, a relevância da intervenção do Homem nas relações de produção foi-se tornando ainda mais significativa devido às inovações, transformações científicas e tecnológicas e à necessidade da mão-de-obra cada vez mais especializada.

Schultz (1961), apontou cinco categorias de ações como contribuições para melhorar sustentavelmente as capacidades do Homem enquanto recurso valioso, nomeadamente: Saúde e serviços de saúde, On-

the-job-training, Educação formal e organizada, Programas de estudos para adultos, Migração de indivíduos ou de famílias para tirar vantagens das oportunidades de melhores trabalhos.

No mesmo diapasão Becker (1993–2002), concebeu o mesmo conceito como um investimento aplicado no presente para gerar frutos no futuro, e o Mincer (1981) utilizou o ciclo de evolução do ser humano para elucidar o significado do mesmo conceito e vincar a importância da sua sustentabilidade. Os estudos sobre o DRH, bem como o retorno dos investimentos consentidos envolveram outras teorias como a *Screening theory* proposta por Michael Spence em 1973, que introduziu o conceito de triagem para reduzir o risco do empregador empregar indivíduos capacitados mas sem motivação para contribuir para o aumento da produtividade.

Metodologia

Este trabalho tem por base metodológica o estudo de caso exploratório. O estudo desenvolvido é essencialmente de tipo qualitativo, em virtude do tipo de dados recolhidos e da sua forma de tratamento.

Segundo o investigador Yin (1994) trata-se de um método extensivamente utilizado em trabalhos de investigação nas várias das ciências sociais. O mesmo autor define o método de estudo de caso como “uma investigação empírica que: investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes” (Yin, 1994, p. 13). Outros autores seguem a mesma linha de raciocínio como são Mills, Durepos, & Wiebe (2010), Hancock & Algozzine (2006) entre outros.

Os dados analisados tiveram origem por meio de pesquisa bibliográfica e documental, sustentada por documentação resultante de fontes primárias, assim como resultados de trabalhos de investigação e trabalho de campo, consulta de notícias registadas em revistas especializadas e outras fontes secundárias. A técnica de entrevistas foi amplamente explorada, fundamentada por autores como Hancock & Algozzine (2006), Duarte (2004), etc.

Discussão e resultados

O petróleo começou a fazer parte do prospeto económico de STP de forma recorrente a partir de 1997 e foi influenciando o universo socioeconómico e político do país. Nesta conjuntura, os RH foram também afetados.

A evolução sustentável de qualquer economia, sobretudo aquela suportada pela exploração dos recursos naturais, só é conseguida através de planificação e utilização racional de recursos, e com investimentos de forma coerente e sustentável no DRH

Entretanto, no início deste processo os decisores subalternaram a capacitação técnica e a preparação de instituições sectorial. Paulatinamente, devido contestações e pressões e ajuda externa, deixou-se financiar várias ações de capacitação concebidos pelos parceiros.

Constatou-se que um número reduzido de quadros capacitados, foi absorvido pelo sistema institucional ou privado que vem operando no setor petrolífero em STP. No início do processo, entre

2001 e 2006, estiveram a trabalhar no setor petrolífero cerca de 10 engenheiros nacionais. Ao longo de 2016, somente seis engenheiros, entre mais de duas dezenas de indivíduos especializados, estavam a exercer a sua atividade profissional no setor petrolífero, número que não se alterou substancialmente até à atualidade.

Conclusão

Registou-se que o país gera RH através de três mecanismos: bolsas de estudo pagas pelo Estado, ofertas (bolsas ou vagas) feitas por parceiros e incentivos ao ensino público e privado ao nível interno. Os *Graduados* e *Decisores* entrevistados confessaram que o Estado não tem adotado estratégias e critérios sustentados para levar a cabo investimentos com vista à criação de RH necessários para o desenvolvimento do país. Entre as causas apontadas para o fracasso de um harmonioso e sustentável DRH destacam-se: desorganização setorial, descontinuidade do Estado, excessiva partidarização das instituições, instabilidade governativa, entre outros.

No geral, constatou-se falta de visão global, ausência de programação e de enquadramento no espaço e no tempo das necessidades e, em definitivo, uma clara ausência de políticas e de orientação, deixando, tal como sustenta Carla Costa (2011), os referidos RH numa condição de desperdício.

Referências bibliográficas

- Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1975). Teoria e investigação empírica nas ciências sociais. *Análise Social*, 365-445.
- ANP-STP, G. G. (2008, Abril). Estratégia do Sector Petrolífero na RDSTP. Obtido em 25 de Agosto de 2014, de www.anp-stp.gov.st: <http://www.anp-stp.gov.st/pt/wp-content/uploads/2009/11/Estrategia-do-Sector-Petrolifero-em-STP.pdf>
- ANSTP, A. N. (2007, 19 de Abril). GOP. Grande Opções do Plano: Lei n.º 12/2007. S. Tomé, STP: Riário da República.
- ANSTP, A. N. (2009, 31 de Dezembro). Lei n.º 16/2009: Lei-quadro das Operações Petrolíferas. S. Tomé, STP: Diário da República.
- Costa, C. G. (2011). *Princípios de Economia*. Lisboa: ISCSP; UL.
- Dobbs, R. L., Sun, J. Y., & Roberts, P. B. (2008). Human Capital and Screening Theories: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 788-801.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisa qualitativas. *Educar em Revista*, 213-225.
- Frynas, J. G., Wood, G., & Oliveira, R. S. (2003). Business and Politics in São Tomé e Príncipe: From Cocoa Monoculture to Petro-State. *Lusotopie*, 33-58.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research*. NY, EUA: Teachers College Press.

- Marx, K. (1996). *O Capital. Crítica da Economia Política* (Título Original: Das Kapital. Kritik der politischen Oekonomie, 1867). São Paulo: Círculo do Livro Ltda da Edição brasileira: Os economistas. Edição original: Verlag von Otto Meisner, 1867.
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. London, UK: Sage Reference Publication.
- Mincer, J. (1981, Novembro). Human Capital and Economic Growth. *NBER Working Paper Series*, Working Paper nº 803. Cambridge, Massachusetts, EUA: National Bureau of Economic Research.
- Neiva, L. J., Halik, A. R., & Falcão, M. A. (2016, Jan-Fev). Desenvolvimento: Uma Análise A Partir Do Comércio Internacional E Do Capital Humano. *Revista FSA*, 66-82.
- OCDE. (1996). *The Knowledge-Based Economy*. OCDE/GD(96)102. Paris, França: Copyright OECD.
- Ricardo, D. (1996). *Princípios de Economia Política e Tributação* (Título Original: On The Principles of Political Economy, 1817). São Paulo, Brasil: Nova Cultural Ltda, Edição Brasileira: Os Economistas. Edição original: John Murray, 1817.
- Schultz, T. W. (1961, Março). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1-17.
- Smith, A. (1976). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Edição original: Oxford: Clarendon Press, 1979; Oxford University Press 1976). Indianapolis, Indiana 46250.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Stiglitz, J., & Weiss, A. (1990). Sorting Out the Differences Between Signaling and Screening Models. *NBER Technical Working Paper 93*, 1-43.
- The Economist. (2017, 3 de Agosto). The Economist brief. Obtido em 12 de Setembro de 2017, de The Economist: <https://www.economist.com/news/economics-brief/21725757-becker-made-people-central-focus-economics-second-our-series-big>
- Yeasmin, S., & Rahman, K. F. (2012). Triangulation' Research Method as the Tool of Social Science Research. *BUP Journal*, 154-163.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publication.

Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública

Título: Transformação digital e valor público: estudo de caso da Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União

Autor(es): Renor Antonio Antunes Ribeiro – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) & Ana Lúcia Romão – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Accountability, auditoria interna, Controladoria-Geral da União, participação cidadã, transformação digital, valor público.

Resumo

A transformação digital desempenha um papel fundamental na maneira como as organizações públicas entregam valor à sociedade, tendo em vista que, com a rápida evolução tecnológica, as instituições do setor público estão sendo desafiadas a se adaptarem e a aproveitarem as oportunidades proporcionadas pelas novas ferramentas digitais para prestarem serviços de forma ágil, eficiente e eficaz, além de melhor atender às necessidades e expectativas dos cidadãos. Com efeito, a implementação de novas tecnologias e práticas digitais tem o potencial de não apenas otimizar processos internos e aumentar a eficiência operacional, mas também de promover maior transparência, participação cidadã e *accountability*. Compreender o impacto da transformação digital no setor público contribui para promover a entrega de serviços públicos de qualidade, fortalecendo a proximidade entre governo e cidadãos. Nesse sentido, este estudo investiga a relação entre a transformação digital e a geração de valor público na Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União (SFC/CGU) do Brasil, cujo papel preponderante é a Atividade de Auditoria Interna Governamental (AAIG), no âmbito do Poder Executivo Federal brasileiro. A pesquisa propõe averiguar o impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e de outras ferramentas digitais na eficiência, transparência e prestação de serviços à sociedade. A transformação digital pode ser definida como o processo de aplicação de tecnologias digitais em todos os dados e processos organizacionais (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Lafioune et al., 2024; McLaughlin, 2016; Spencer, 2017), tais como processos, produtos, serviços, relações com *stakeholders*, liderança e participação (Edelmann et al., 2023; Mergel et al., 2019, Sonhaji et al., 2024). O valor público refere-se aos benefícios, serviços e impactos positivos que são gerados para a sociedade como um todo (Heath et al., 2024; Lane et al., 2024; Ojasalo & Kauppinen, 2024). Para tanto, com base na revisão da literatura, construiu-se um modelo para a mensuração do valor público, a partir da avaliação de quatro componentes de valor: gestão do desempenho, *accountability*, melhoria dos serviços prestados e participação cidadã. O desenho da pesquisa assentou numa extensa pesquisa documental e na realização de 40 entrevistas semiestruturadas a intervenientes qualificados, visando identificar os impactos da transformação digital e as alterações nos componentes do valor público, no período compreendido entre 2007 e 2023. As entrevistas foram aplicadas aos auditores internos da SFC/CGU na cidade de Brasília/DF e nas capitais de todos os estados brasileiros, onde funcionam as unidades regionais da CGU que também realizam a AAIG. Com recurso a análise documental e a análise de conteúdo, o estudo permitiu concluir que a transformação digital na SFC/CGU melhorou o desempenho da AAIG por meio da digitalização dos documentos, trabalho dos servidores e gestão das equipes feitos remotamente, armazenamento digital

e rastreamento da documentação. Além disso, ocorreu a melhoria dos serviços nos órgãos auditados por meio do monitoramento da implementação das recomendações no sistema E-Aud. As alterações dos normativos aplicáveis à AAIG, que passaram a ser mais alinhados às normas internacionais de auditoria interna e do controle interno, também contribuíram, segundo os entrevistados, para a melhoria do desempenho e dos serviços da AAIG. Em relação a participação cidadã e *accountability*, as respostas não foram consensuais, sendo que alguns entrevistados defendem que a transformação digital promoveu melhorias nessas duas componentes e outros afirmando que não houve alterações significativas. Diante disso, o estudo conclui que as componentes de orientação para o desempenho e melhoria dos serviços na AAIG foram mais favorecidas pela transformação digital que as componentes de *accountability* e participação cidadã. Note-se que, em relação a essas duas últimas componentes, o trabalho dos servidores da AAIG passou a ser feito de forma remota, mas nunca foi orientado para o contato direto com o público, o que pode ter influenciado na percepção dos entrevistados. Quanto às alterações normativas ocorridas a partir de 2016, elas também contribuíram para a melhoria das dimensões de orientação para o desempenho e para a melhoria dos serviços na AAIG.

Referências Bibliográficas

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in an Age of Brilliant Technologies*. WW Norton & Company.
- Edelmann, N., Mergel, I., & Lampoltshammer, T. (2023). Skills that promote the digital transformation of public administrations: an Austrian case study. *Administrative Sciences*, 13(2), 44.
- Heath, G., Wankhade, P., & Murphy, P. (2024). Exploring the wellbeing of ambulance staff using the 'public value' perspective: opportunities and challenges for research. *Public Money & Management*, 44(2), 141-151.
- Lafioune, N., Poirier, E. A., & St-Jacques, M. (2024). Managing urban infrastructure assets in the digital era: challenges of municipal digital transformation. *Digital Transformation and Society*, 3(1), 3-22.
- Lane, J., Spector, A., & Stebbins, M. (2024). An invisible hand for creating public value from data.
- McLaughlin, L. (2016). A Call to Forward-Looking Educators: A Review of the Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in an Age of Brilliant Technologies. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(4), 72.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: results from expert interviews. *Government Quarterly Information*, 36(4), 101385.
- Ojasalo, J., & Kauppinen, S. (2024). Public value in public service ecosystems. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 36(2), 179-207.
- Spencer, D. (2017). Working within and beyond the Second Machine Age: production politics and digital technologies. *Labour, employment and society*, 31 (1), 142-152.
- Sonhaji, A. I., Anityasari, M., & Mahendrawathi, E. R. (2024). Identifying barriers in public sector digital transformation: a case study in Indonesia City office for population administration and civil registration (copacr) context. *International Journal of Professional Business Review*, 9(4), e04500-e04500.

Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública

Título: Transformação digital no serviço de saúde brasileiro: contribuições e desafios

Autor(es): Lucilaine Maria Pascuci – Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes); Silveli Cristo de Andrade – Faculdade Multivix; Dario de Azevedo Nogueira Junior – Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes); Diorgenes Falcão Mamedio – International University of Rabat

Palavras-chave: Transformação digital, Sistema Público de Saúde, Saúde Digital, Telemedicina.

Resumo

A transformação digital tem ocupado posição proeminente nas agendas governamentais (OCDE, 2018), por seus impactos na gestão pública e transformação necessária nos serviços prestados pelo Estado. No caso da modernização dos serviços de saúde no Brasil tem-se adotado o termo Saúde Digital em referência ao uso de recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) em saúde – como e-Saúde, Telemedicina, Telessaúde e Saúde Móvel, por exemplo – visando disponibilizar informações confiáveis sobre o estado de saúde do paciente. As inovações da saúde digital estão presentes na realidade de clínicas, consultórios e hospitais, com benefícios percebidos por instituições de saúde em todo o mundo. Contudo, há um longo caminho a ser percorrido em razão de desafios inerentes à Saúde Digital decorrentes de um cenário de infodemia e mesmo de desinformação (Forni, 2018). Observa-se também impactos relacionados a determinantes sociais de saúde como a literacia digital; ciência de dados e inteligência artificial na saúde; infraestrutura, conectividade e redes; saúde pública digital (vigilância em saúde, sistemas de informação, planejamento e gestão), dentre outros (Zaganelli et al., 2022). Afinal, o direito à saúde não necessariamente significa que os usuários têm também acesso à tecnologia demandada pela saúde digital. Neste aspecto, torna-se essencial o papel do Estado – em suas diferentes instâncias governamentais – como promotor de políticas públicas que minimizem impactos negativos da transformação digital na sociedade (Filgueiras et al., 2019), de maneira a modernizar e entregar serviços de saúde mais adequados e eficientes aos cidadãos. Diante do exposto, este estudo tem o objetivo de examinar **como as transformações digitais praticadas tem desafiado e beneficiado os serviços de saúde pública brasileira, em termos estruturais**. Esta proposta se justifica em razão de um conjunto de programas, projetos e ações voltados a saúde digital, a serem implementados pelo Ministério da Saúde brasileiro até 2028, com foco em três eixos temáticos: (1) ações do ministério da saúde para o Sistema Único de Saúde (SUS); (2) definição de diretrizes para colaboração e inovação em saúde digital; e (3) estabelecimento e catalisação da colaboração. Teoricamente, esta pesquisa se fundamenta em conceitos da administração pública, governança digital e complexidade organizacional ao considerar o SUS como um sistema adaptativo complexo. Em termos estruturais, assume-se que uma agenda de inovação e transformação digital implica em pessoas preparadas – desde profissionais da saúde até os usuários dos serviços e, principalmente, a existência de uma infraestrutura de conectividade e redes que permita às municipalidades de diferentes regiões condições de acesso pleno aos sistemas digitais em saúde. Considera-se, ainda, as demandas legais relacionadas a transformação digital, no que tange a direitos humanos, direitos digitais, ética, privacidade e proteção de dados pessoais, por exemplo. Trata-se de uma pesquisa de natureza mista, com dados coletados por meio de entrevistas, questionários e documentos. A pesquisa tem foco

especial em serviços da Telemedicina (Misheva; Ampovska, 2023), e considera a perspectiva de três importantes atores participantes deste processo: usuários, profissionais da saúde e gestores públicos da área de saúde. Inicialmente estão sendo realizadas entrevistas semiestruturadas junto a gestores públicos e profissionais da saúde visando identificar suas percepções a respeito de serviços de telemedicina por eles praticados. Complementarmente será aplicado questionário estruturado elaborado com base principalmente, na *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003) podendo ser acrescidos constructos adicionais, inclusive, a partir dos resultados das entrevistas. Os sujeitos desta etapa da coleta são gestores públicos, profissionais da saúde pública e usuários destes serviços, em diferentes regiões do país. A coleta também faz uso de dados secundários. Os dados das entrevistas estão sendo analisados por meio de análise de conteúdo e os documentos, de análise documental. Os dados coletados por meio do questionário, parte da pesquisa ainda em curso, serão analisados estatisticamente. Resultados preliminares revelam o potencial positivo das soluções de tecnologia investigadas, como a redução do fluxo de pacientes nas unidades de saúde e maior agilidade no atendimento de demandas urgentes, por exemplo. Por outro lado, aspectos relacionados a humanização do atendimento, discrepâncias sociais e mudança comportamental demandada, por exemplo, permitem supor que os serviços de Telemedicina no Brasil atenderão um grupo de usuários mais específico. Verificou-se a existência de perspectivas diferenciadas por parte de profissionais da saúde e gestores públicos a respeito da Telemedicina, em especial, relacionadas a elementos de natureza estrutural e legal, os quais são elencados e discutidos. Resultados apontam que o processo de transformação ou introdução de nova condição no setor público implica num ciclo de avanços, correções e melhorias. Como lembrou Weick (1984) avanços significativos somente acontecem etapa por etapa e, assim como as *'small wins'* devem ser celebradas, também as oportunidades de aprimoramento, devem ser aproveitadas. Este estudo visa contribuir em ambos estes sentidos.

Referências bibliográficas

- Filgueiras, F., Cireno, F., & Palotti, P. (2019). Digital transformation and public service delivery in Brazil, *Latin American Policy*, 10 (2), 195–219.
- Forni, L. (2019). Making Decision About Vaccines for Minors. Health Policies, Individual Choices and Legislative Interventions: The Italian Case. *Journal of Social Sciences*, 15, 153–158.
- Misheva, K., & Ampovska, M. (2023). The legal aspects of telehealth. *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series* (ECLIC), 6, 393–409.
- OCDE-Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector (2023). Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264307636-en>, 2018. Acesso em: 20 de março de 2023.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Weick, K. E. (1984). Small wins: redefining the scale of social problems. *American Psychologist*. 19, 40–49.

Zaganelli, M. V., Reis, A. P. & Parente, B. V. (2022). Sobre a regulamentação da telemedicina no Brasil: sua importância para a democratização do acesso à saúde e a salvaguarda dos pacientes. *Humanidades & Tecnologia (FINOM)*, 36, 74-90.

Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública

Título: Inovação em compras públicas: Inteligência Artificial e ciência de dados para análise dos riscos e irregularidades

Autor(es): Amanda da Cunha Panis – Universidade de Brasília; Antonio Isidro da Silva Filho – Universidade de Brasília; Dayse Karenine de Oliveira Carneiro – Universidade de São Paulo (USP)

Palavras-chave: inovação pública, compras públicas, inteligência artificial, atividades de inovação, resultados de inovação.

Resumo

Introdução: Diante da necessidade de estabelecer soluções para melhoria da eficiência no setor público, soluções inovadoras, como uso de Inteligência Artificial (IA), têm potencial para reduzir custos, riscos, irregularidades e oferecer serviços públicos mais qualificados (Berryhill et al., 2019). Nesse sentido, a Controladoria-Geral da União (CGU) desenvolveu o robô ALICE (Analisador de Licitações, Contratos e Editais) com o objetivo de identificar automaticamente indícios de irregularidades nas licitações com o uso da IA. O robô ALICE faz uma análise automatizada e contínua de artefatos textuais produzidos antes, durante e após a licitação realizadas pelas organizações públicas. Ao realizar essa análise, o ALICE obtém o valor estimado da licitação, investiga indícios de irregularidades nos editais e cruza informações em busca de ilegalidades – como superfaturamento e potencial adjudicação com empresa impedida de contratar. Assim, permite-se a correção de fraudes e falhas antes de sua ocorrência e impede o eventual desperdício de recursos públicos. Decorre daí que o objetivo deste artigo consiste em analisar o Ambiente e a Capacidade de inovação no setor público à luz do caso do robô ALICE (Panis et al., 2021).

Referencial teórico: O Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN), proposto por Isidro (2018), é um *framework* de análise das experiências de inovação no setor público federal brasileiro que permite descrever e comparar os elementos constituintes da inovação, com base em referenciais consolidados e amplamente difundidos em diferentes países. O GESPUBLIN possui quatro dimensões: Ambiente, Capacidades, Atividades e Resultados. A dimensão Ambiente de inovação refere-se às variáveis individuais, organizacionais e contextuais que viabilizam ou inibem os esforços de inovação. Constituem o ambiente de inovação: objetivos da inovação, indutores da inovação, facilitadores e barreiras da inovação. O ambiente de inovação requer um olhar atento aos diferentes aspectos que incidem sobre a intenção de inovar. As pessoas precisam estar atentas ao ambiente e considerar que, em algum momento, será necessário atuar sobre ele para viabilizar os projetos de inovação. A dimensão Capacidade de inovação: refere-se à competência de mobilizar os recursos necessários, observando-se a habilidade de pessoas e organizações em potencializar condições e minimizar efeitos negativos de variáveis diversas sobre os esforços de inovação. O aprendizado organizacional, sobretudo colaborativo, é essencial para o sucesso da inovação no setor público. Este estudo possui como escopo a análise das dimensões Ambiente e Capacidade de inovação, com a proposta de analisar o processo da inovação no setor público à luz do caso do robô ALICE.

Metodologia: Os dados foram coletados por meio de entrevistas, grupos focais, documentos e literatura. A pesquisa é considerada de campo, onde se realizou uma investigação empírica no local onde ocorreram os fenômenos inovativos. A análise dos dados desta pesquisa baseou-se na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016).

Resultados: Quanto à dimensão Ambiente de inovação, os objetivos do robô ALICE se encontravam formalmente vinculados aos objetivos estratégicos da CGU. Nos indutores da inovação, a organização reconheceu a existência de problemas nas licitações do Governo Federal que pretendeu resolver com soluções inovadoras. Sobre os facilitadores, a CGU identificou a existência de comprometimento amplo dos servidores com a mudança, o que favoreceu a sua intenção de inovar. Em relação às barreiras, a organização identificou falta de padronização de base de dados dos sistemas responsáveis pelas Compras Públicas. Quanto à dimensão Capacidade de inovação, os líderes e gestores da organização apoiaram informalmente a inovação; as iniciativas e projetos de inovação foram reconhecidas como valiosas para a estratégia da organização; os servidores foram considerados qualificados para atuarem em projetos de inovação na organização; e a organização flexibilizou estrutura, normas e procedimentos para viabilizar a inovação.

Discussão: Na dimensão Ambiente, os objetivos da inovação eram analisar os editais automaticamente e combater a malversação de recursos públicos. A indução foi que a CGU não tinha recursos e servidores suficientes como analisar todos os editais e atas de pregão. Então a indução foi melhorar a capacidade operacional da auditoria sem contratar novos servidores. Sobre os facilitadores a criação do robô ALICE, foi uma atitude proativa dos servidores que o desenvolveram e posteriormente disseminaram dentro da CGU. Como a barreira, identificou-se à dificuldade de acesso em relação as bases de dados de outras organizações necessárias à inovação (e.g.: SERPRO, Receita Federal). Já na dimensão Capacidade, o que viabilizou a criação do robô ALICE foi a confiança do chefe na época, que disponibilizou 6 meses exclusivos da equipe para o seu desenvolvimento.

Conclusões: O presente estudo teve como objetivo geral analisar Ambiente e Capacidade de inovação no setor público à luz do caso do robô ALICE da CGU. Os resultados demonstram que, de forma feral, a inovação ocorreu principalmente para a introdução de um novo produto (robô ALICE), a fim de melhorar a eficiência em processos ou serviços na auditoria das compras públicas oferecidos pela organização pública analisada (CGU). O modelo GESPUBLIN foi essencialmente bem-adaptado à análise do caso, e, portanto, sua aplicabilidade deve ser encorajada para análise de casos semelhantes.

Referências bibliográficas

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (70th ed.). São Paulo: Almedina.
- Berryhill, J., Heang, K., Clogher, R., & McBride, K. (2019). Hello, World: Artificial Intelligence and Its Use in the Public Sector. OECD Working Papers on Public Governance, 36, 1-185.
- Isidro, A. (2018). *Gestão pública inovadora: um guia para a inovação no setor público* (1st ed.). Brasil: Editora CRV.

Panis, A., Isidro, A. da S. F., Carneiro, D. K. de O., Montezano, L., Resende Junior, P. C., & Sano, H. (2022). Inovação em compras públicas: Atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União. *Cadernos Gestão Pública E Cidadania*, 27(86), 1-19. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.83111>

Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública

Título: Startups JT: estratégia de difusão de inovação para transformação digital do Poder Judiciário

Autor(es): Tamilly Virissimo – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) & Micheline Gaia Hoffmann – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Palavras-chave: Difusão de inovação, transformação digital, Poder Judiciário, administração da justiça, startups

Resumo

O Poder Judiciário brasileiro apresenta capilaridade por todo o país, segmentado em diversas competências distribuídas pela esfera federal e estadual, convivendo e se adequando às diversidades e especificidades regionais (Lindenberg Junior, 2022). Outrossim, é avaliado por suprir um serviço lento, caro e difícil de utilizar, o que reflete em crises de confiança da sociedade (Ramos et al., 2021).

No compasso da modernização administrativa orquestrada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), chama atenção a prevalência de um discurso homogêneo entre os magistrados e a alta administração dos Tribunais de incentivar a inovação (CNJ, 2022). Este novo momento altera um paradigma de distanciamento no interesse dos operadores do Direito sobre práticas e o vocabulário referentes à Gestão Judiciária. No entanto, ainda que se tenha evidências da busca por inovação no Judiciário, não se sabe ao certo como o processo de inovação ocorre nessas organizações (CASTRO; GUIMARAES, 2020).

Em uma das frentes promotoras de inovação na Justiça está a transformação digital, que se dá pelo uso estratégico de tecnologia e dados para entregar valor público (OECD, 2019). Uma destas iniciativas é a Plataforma Digital do Poder Judiciário brasileiro, que tem como principal escopo incentivar o desenvolvimento colaborativo entre os tribunais, preservando os sistemas públicos em produção, mas consolidando a política do Processo Judicial Eletrônico – PJe. A plataforma desenvolvida pela Justiça brasileira é uma das “maiores iniciativas de governo eletrônico de que se tem notícia, em razão do volume e do que já foi construído” (CNJ, 2022b).

O processo de difusão da inovação para que iniciativas inovadoras de transformação digital sejam nacionalizadas segue sobremaneira uma perspectiva top-down e institucional, com forte centralização das instâncias superiores. Nesse sentido, apesar do discurso propalado pelo CNJ, de que a transformação digital está centrada em uma governança colaborativa (CNJ, 2022), poucas iniciativas de fato emergem de um fluxo bottom-up, com estímulo às inovações concebidas por servidores e magistrados, sem que haja uma demanda formal pelos conselhos superiores.

Na contramão desta realidade, destaca-se o projeto “Startups JT” formulado pelo CST, que visa fomentar, desenvolver e acelerar projetos de inovação voltados à automação da atividade judiciária (CSJT, 2023). Para efeitos do programa, é considerada uma startup um grupo de três a cinco pessoas do quadro da Justiça do Trabalho que estejam reunidas em torno de uma ideia que busque inovação ou o aprimoramento de modelos de trabalho existentes.

Para nacionalizar as soluções apresentadas pelas startups e difundir as inovações desenvolvidas, o conselho será o investidor, desde a capacitação, passando pela parte técnica, infraestrutura, área negocial e jurídica. No entanto, ainda que haja a presença do conselho na condução do programa Startup JT, as soluções apresentadas são desenvolvidas a partir de oportunidades e necessidades

identificadas por servidores e magistrados dentro da própria Justiça Trabalhista. O CSJT atua como investidor, mas as inovações afloram do burocrata em nível de rua (Lipsky, 2019).

Rogers *et al.* (2014) entende que difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de determinados canais ao longo do tempo entre os membros de um sistema social e cinco fatores influenciam a adoção de uma inovação: a percepção da vantagem relativa daquela inovação, sua compatibilidade, complexidade, triabilidade e observabilidade.

Nesse sentido, neste trabalho objetiva-se analisar o programa Startup JT, enquanto um projeto de intervenção bottom-up, para possibilitar a difusão das inovações para transformação digital no Poder Judiciário.

O conceito de transformação digital está contido em uma literatura ainda diversa e fragmentada. No entanto, tendo realizado uma revisão sistemática, os autores Hanelt *et al.* (2021) definem transformação digital como uma mudança organizacional desencadeada e moldada pela ampla difusão das tecnologias digitais.

Os sistemas de justiça têm, ao longo dos últimos vinte anos, tentado implementar plataformas de e-justice (EJP) que permitem o tratamento digital de processos judiciais e estabelece fluxos de trabalho digitais com usuários do tribunal e outras organizações e dentro do tribunal (Reiling & Contini, 2022). Chatfield e Reddick (2020) advogam que as tecnologias de informação e comunicação associadas à justiça eletrônica impulsionam o acesso à justiça, colaboração e melhoram as instituições jurídicas, ao fomentar a administração da justiça.

No entanto, para Donoghue (2017), o ritmo da mudança tecnológica e o crescimento das tecnologias judiciais não foram acompanhados por um escrutínio suficiente do impacto da tecnologia na participação do usuário judicial ou dos seus impactos normativos e sociais.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa (Stake, 1995; Creswell, 2010). Para sua operacionalização fez-se uso de pesquisa bibliográfica, de pesquisa documental e observação participante. Uma das autoras é servidora de um tribunal regional do trabalho e atua como responsável pelas atividades técnicas do laboratório de inovação do órgão, que atuam como suporte técnico e comercial das startups no programa. Também serão realizadas entrevistas com membros de 4 das 12 startups participantes.

Quanto à análise, as entrevistas serão sistematizadas em dimensões e categorias e submetidos a procedimentos de análise de conteúdo por Bardin (1977). A técnica de triangulação (Martins & Theóphilo, 2009) articulou informações e dados obtidos nas fontes pesquisadas.

Dentre os resultados parciais já encontrados, reforça-se o caráter bottom-up do programa Startup JT ao focar na avaliação de percepção pelos usuários das soluções inovadoras desenvolvidas pelas startups e preenchem uma lacuna de falta de escrutínio do impacto da tecnologia pelo usuário judicial Donoghue (2017).

De acordo com as etapas do processo de difusão da inovação definidas por Rogers *et al.* (2014), o programa Startup JT está auxiliando no conhecimento pelos usuários das ferramentas desenvolvidas, na decisão e implementação das inovações, ao permitir o teste da solução a uma grande massa de usuários.

No entanto, as etapas de persuasão e confirmação não são controladas pelo CSJT. Nesse sentido, ainda que o programa Startups JT possibilite o uso massivo dos servidores para os testes necessários, sua adoção completa depende da própria percepção da vantagem relativa daquela inovação, sua

compatibilidade, complexidade, triabilidade e observabilidade. Assim, o programa funciona como um facilitador da difusão da inovação, mas não um garantidor.

Referências

- Castro, M. P., & Guimaraes, T. A. (2020). Dimensions that influence the innovation process in justice organizations. *INMR - Innovation & Management Review*, 17(2), 215;231-215;231. <https://doi.org/10.1108/INMR-10-2018-0075>
- Chatfield, A. T., & Reddick, C. G. (2020). Collaborative Network Governance Framework for Aligning Open Justice and e-Justice Ecosystems for Greater Public Value. *Social Science Computer Review*, 38(3), 252-273. <https://doi.org/10.1177/0894439318771968>
- CNJ. A Transformação Digital da Justiça Brasileira num contexto de Governança Colaborativa. CNJ - Conselho Nacional de Justiça, 2022. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/agendas/a-transformacao-digital-da-justica-brasileira-num-contexto-de-governanca-colaborativa/>>. Acesso em: 14 Novembro 2022.
- CNJ. Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Conselho Nacional de Justiça, 2022. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/plataforma-digital-do-poder-judiciario-brasileiro-pdpj-br/>>. Acesso em: 15 Novembro 2022.
- Creswell, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CSJT. (2023). Regulamento Startups JT. <https://drive.google.com/file/d/14W4fd9LLF6wioL1NH1dnZncpPbucNiat/view>
- Donoghue, J. (2017). The Rise of Digital Justice: Courtroom Technology, Public Participation and Access to Justice. *The Modern Law Review*, 80(6), 995-1025. <https://doi.org/10.1111/1468-2230.12300>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/JOMS.12639>
- Lindenberg Junior, I. (2022). Judiciário 4.0 = justiça 4.0 + administração judiciária 4.0: a transformação digital e a governança no Poder Judiciário como caminho até a sociedade. Vidaria Livros.
- Lipsky, M. (2019). Burocracia em nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos.
- OECD. (2019). The Innovation System of the Public Service of Brazil. OECD. <https://doi.org/10.1787/a1b203de-en>
- Ramos, L. de O., Cunha, L. G., Oliveira, F. L. de, & Sampaio, J. de O. (2021). Relatório ICJBrasil 2021.
- Reiling, D., & Contini, F. (2022). E-Justice Platforms: Challenges for Judicial Governance. *International Journal for Court Administration*, 13(1). <https://doi.org/10.36745/ijca.445>
- Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2014). Diffusion of innovations. In *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 432-448). Routledge.

Mesa Redonda – Políticas de Recursos Humanos com base em evidências e a transparência de dados no Sector Público

Organização: Movimento Pessoas à Frente

Debatedores: **Jessika Moreira** – Diretora Executiva do Movimento Pessoas à Frente, Brasil; **Bruno Miguel Santos** – Diretor Geral da Administração e do Emprego Público do Governo de Portugal; **Mirian Bittencourt** – Diretora de Governança e Inteligência de Dados no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Governo Federal do Brasil; **Luciana Custódio** – Assessora de Políticas Públicas para Lideranças do Governo do Estado de Minas Gerais, Brasil; **Pedro Borrego** – Pesquisador e Professor do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal

Resumo

Cada vez mais os gestores necessitam de dados confiáveis e evidências para basear a melhor tomada de decisão. Nesse sentido, a transparência de dados é central como um fim a ser alcançado, mas também como meio para um planejamento eficaz de temas importantes à gestão de pessoas no serviço público. Os dados possibilitam o acesso a informações necessárias para analisar e identificar oportunidades e desigualdades na composição do funcionalismo público e principalmente de suas lideranças, como no caso das desigualdades presentes entre os servidores públicos, na gestão do desempenho, em mecanismos de progressão, promoção e desenvolvimento dos servidores, dentre muitos outros.

Iniciativas como o Observatório de Pessoal e o Painel Estatístico de Pessoal no Brasil, desenvolvidas em âmbito federal, são centrais para possibilitar intervenções mais efetivas na gestão de pessoas, mas ainda são uma exceção em âmbito subnacional, por exemplo.

O estudo do Movimento Pessoas à Frente Conhecendo as lideranças públicas de 2023, pesquisou os Portais da Transparência dos estados brasileiros e identificou que são inúmeras as classificações, nomenclaturas e simbologias para os cargos comissionados. Apenas sete estados identificam, por exemplo, as atribuições previstas para os ocupantes dessas posições. Apenas um estado fornece informações desagregadas sobre o gênero, nenhum estado fornece informações desagregadas sobre a cor, raça ou origem étnica, escolaridade e apenas oito estados disponibilizam informações desagregadas sobre a data de início de trabalho dos ocupantes de posições de liderança.

Há ainda outros diversos obstáculos para o avanço em direção a um patamar de transparência nacional a serem discutidos, principalmente na transparência ativa: legislações dispersas e de difícil acesso; inexistência de órgãos que realizam a coleta e publicação periódica dos dados e, quando o fazem, são pouco específicos, impossibilitando uma análise refinada e aprofundada.

Alguns desses desafios vêm sendo endereçados, também no Brasil pelo Projeto de Lei 887/2024, em tramitação no Senado, que visa alterar a Lei de Acesso à Informação para promover a divulgação de informações de interesse público sobre a composição de cargos, como o número, identificação étnico-racial, de sexo, idade, escolaridade, tempo de experiência, remuneração e outras.

A mesa redonda visa, portanto, ampliar o diálogo entre os países lusófonos sobre o importante tema da transparência e uso de dados para políticas de recursos humanos na administração pública.

Apoio e Parceiros

Organização



Apoio Institucional:



Entidades Parceiras:





 **Tourism & Management Studies**



Comissões

Comissão Organizadora

Ricardo Ramos Pinto | ISCSP-ULisboa, Portugal
João Ricardo Catarino | ISCSP-ULisboa, Portugal
Fernanda Nogueira | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sónia P. Gonçalves | ISCSP-ULisboa, Portugal
Alexandre Morais Nunes | ISCSP-ULisboa, Portugal
Ana Maria Santos | ISCSP-ULisboa, Portugal
Carlos Botelho | ISCSP-ULisboa, Portugal
Pedro Borrego | ISCSP-ULisboa, Portugal
Isabel Marques | ISCSP-ULisboa, Portugal
Flávio Morais | ISCSP-ULisboa, Portugal

Comissão de Honra

Betânia Lemos | Presidente da ENAP, Brasil
Carla Guapo da Costa | Presidente Conselho Pedagógico do ISCSP-ULisboa, Portugal
Damasceno Dias | Presidente da CRESAP, Portugal
Elsa Carvalho | Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, Portugal
Gilmar Mendes | Ministro do Supremo Tribunal Federal, Brasil
Jorge Moreira da Silva | Sub-Secretário-Geral da ONU e Diretor-executivo do Escritório das Nações Unidas para Serviços de Projetos (UNOPS), Dinamarca
Manuel Meirinho | Presidente Conselho Científico do ISCSP-ULisboa, Portugal
Randal Pompeu | Reitor da UNIFOR, Brasil
Ricardo Fortes da Costa | Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, Portugal
Alexandra Leitão | Docente do ISCSP-ULisboa, Portugal
Pedro Passos Coelho | Docente do ISCSP-ULisboa, Portugal
Marco Tullio de Castro Vasconcelos | Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil
Paulo Macedo | Presidente da Comissão Executiva da Caixa Geral de Depósitos, S.A., Portugal

Comissão Científica

Alketa Peci | FGV EBAPE, Brasil
Ana M. Rocha | Universidade Católica de Angola, Angola
Anabela Botelho | UAveiro, Portugal
Anderson de Souza Sant'Anna | FGV EAESP, Brasil
António José Almeida | ESCE – IPS, Portugal

Arlete Ferrão | Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Pedagógica de Maputo, Moçambique

Caio Resende | IDP, Brasil

Carlos Roco | ULusófona, Portugal

David Ferraz | ISCTE-IUL, Portugal

Diego Mendes | Universidade Federal de Viçosa (UFV), Brasil

Diógenes Bido | Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil

Efígenio Rebelo | Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Portugal

Francisco Cesário | UAtlântica, Portugal

Francisco Schertel Mendes | IDP, Brasil

Gina Pompeu | UNIFOR, Brasil

Hachimo Chagamo | Escola Superior de Gestão da Universidade Politécnica de Moçambique, Moçambique

Jaime Alípio | Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Pedagógica de Maputo, Moçambique

Jorge Gomes | ISEG-ULisboa, Portugal

José António dos Santos | Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Portugal

José Fontes | Academia Militar, Portugal

José Roberto Afonso | Fórum de Integração Brasil Europa (FIBE), Brasil

Magnus Emmendoerfer | Universidade Federal de Viçosa, Brasil

Manuela Faia Correia | ULusíada, Portugal

Marco Teixeira | FGV EAESP, Brasil

Maria Luisa Teixeira | Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil

Mário Moraes | ESAG-UDESC, Brasil

Miguel Ângelo Rodrigues | UMinho, Portugal

Nazir Khan Mamad Khan | Instituto Superior de Altos Estudos e Negócios (ISAEN), Universidade Politécnica, Moçambique

Ricardo Corrêa Gomes | FGV EAESP, Brasil

Sílvia Silva | ISCTE-IUL, Portugal

Steve Troupin | The International Institute of Administrative Sciences - IIAS

Tânia Fisher | Universidade Federal da Bahia, Brasil

Vítor Braga | ESTG, IPP, Universidade do Porto, Portugal

Zélia Serrasqueiro | UBI, Portugal

Comissão de Revisão

Alexandre Nunes | ISCSP-ULisboa, Portugal

Ana Lúcia Romão | ISCSP-ULisboa, Portugal

Ana Maria Santos | ISCSP-ULisboa, Portugal

Ana Sabino | ISPA, Portugal

Anderson de Souza Sant'Anna | FGV, Brasil

Bianca Almerin | Universidade Presbiteriana Mackenzie

Catarina Brandão | FPCE-UP, Portugal

Caio Resende | IDP, Brasil

Carlos Botelho | ISCSP-ULisboa, Portugal
Claúdia Ramos | Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
Elisabete Carvalho | ISCSP-ULisboa, Portugal
Fernanda Nogueira | ISCSP-ULisboa, Portugal
Fernando Serra | ISCSP-ULisboa, Portugal
Fernando Thiago | Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
Filipa Fixe | ISCSP-ULisboa, Portugal
Filipe Ferreira | ISCSP-ULisboa, Portugal
Flávio Morais | ISCSP-ULisboa, Portugal
Helena Marujo | ISCSP-ULisboa, Portugal
Ireneu Mendes | ISCSP-ULisboa, Portugal
Isabel Marques | ISCSP-ULisboa, Portugal
Joana Santos | ISCSP-ULisboa, Portugal
João Fonseca | ISCSP-ULisboa, Portugal
João Marques Gomes | ISCSP-ULisboa, Portugal
João Ricardo Catarino | ISCSP-ULisboa, Portugal
Joaquim Caeiro | ISCSP-ULisboa, Portugal
José Baptista | ISCSP-ULisboa, Portugal
José Salm Junior | ISCSP-ULisboa, Portugal
Luís Mota | ISCSP-ULisboa, Portugal
Lurdes Simão | ISCSP-ULisboa, Portugal
Magnus Emmendoerfer | Universidade Federal de Viçosa, Brasil
Marta Candeias | ISCSP-ULisboa, Portugal
Miguel Pereira Lopes | ISCSP-ULisboa, Portugal
Patrícia Palma | ISCSP-ULisboa, Portugal
Paulo Castro | IDP, Brasil
Pedro Borrego | ISCSP-ULisboa, Portugal
Pedro Goulart | ISCSP-ULisboa, Portugal
Pedro Rodrigues | ISCSP-ULisboa, Portugal
Raysa Geaquinto | University of Essex, Inglaterra
Rosária Ramos | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sandra Firmino | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sara Carrasqueiro | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sérgio Alves | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sónia P. Gonçalves | ISCSP-ULisboa, Portugal
Susana Sobral | ISCSP-ULisboa, Portugal