

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

# FACES

JOURNAL

<https://revista.fumec.br/index.php/facesp>

*Publicação Trimestral da Faculdade  
de Ciências Empresariais*



UNIVERSIDADE  
**FUMEC**

Belo Horizonte - MG  
FACES R. Adm. • Belo Horizonte  
v.23 • n.2 • Abr./Jun. • 2024

## FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Prof. Air Rabelo

### REITOR

Prof. Guilherme Guazzi Rodrigues

### PRÓ-REITORA DE GRADUAÇÃO

Prof.<sup>a</sup>. Claudia Silveira da Cunha

### PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

Prof. Dr. Sérgio Henriques Zandona Freitas

### DIRETORA GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Prof.<sup>a</sup>. Renata de Sousa da Silva Tolentino

### EDITOR

Prof. Thiago Soares Nunes – Editor Geral

### CONTATO PRINCIPAL

**Thiago Soares Nunes**

*Professor Doutor*

*Universidade FUMEC*

*Rua Cobre, 200 - 1º andar - Bairro Cruzeiro*

*30310-190 - Belo Horizonte - MG*

*E-mail: thiago.nunes@fumec.br*

### CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL

Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Marília Damiani Costa, UFSC

Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG

Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ

Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE

Sérgio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE

Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC

Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ

Sérgio Bulgacov, CEPPAD/UFPR

### CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Thomas Brashear, UMASS

Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

David Bruce, Institute of International Business

Jürgen Müller, Berlin School of Economics

César Archuby, Universidad de La Plata

Armando Malheiro, Universidade do Porto

Gustavo Guzman, Griffith University

Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

### CONSULTORES EXTERNOS

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

Camila Juvencio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP

Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS

Antonio Carlos Giuliani, Universidade Metodista de Piracicaba

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

André Gustavo Carvalho Machado, Universidade Federal da Paraíba

Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau

Maria Augusta Soares Machado, IBMEC-RJ, Brasil

Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro

Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba

Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

José Arimatés Oliveira, UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo

Sandra Maria Santos, Universidade Federal do Ceará

Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba

Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva

Eduardo Damião da Silva, PUCPR

Roberto Marcos da Silva Montezano, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

### PROJETO GRÁFICO(REDESIGN) E EDITORAÇÃO:

Therus Santana / Tecnologia da Informação

Revista de Administração FACES Journal / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v. 23, n. 2 (abr./jun. 2024) - - Belo Horizonte : Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2000 - .

v. : il.

Trimestral

ISSN 1984-6975 (online)

1. Administração. 2. Negócios. I. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658

Períodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp>

Indexação:

CAPES – Portal Periódicos

DOAJ - Directory of Open Access Journals

EBSCO - Host

E-Revistas - La Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas

Españolas y Latinoamericanas

IBICT – Instituto Brasileiro de informação em Ciência e Tecnologia

ISI Web of Knowledge

Latindex - Sistema regional de información en línea para revistas científicas

de América Latina, el Caribe, España y Portugal

PKP - Public Knowledge Project

REDALYC - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Sumários.org

Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces  
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG  
[www.fumec.br/publicacoes/revistas-faces@fumec.br](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas-faces@fumec.br)

## INTRODUÇÃO

A Revista de Administração FACES Journal, há 23 anos, é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com mais de 50 anos de existência, consolida-se como uma instituição de ensino, atingindo sua maturidade e o reconhecimento de seu trabalho. Com um quadro docente de alto nível, a Universidade FUMEC dedica-se a atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

A instituição, sem fins lucrativos, fundada por um grupo de professores que buscavam criar novas alternativas de formação acadêmica, é dotada de completa infraestrutura: salas amplas, espaços multimeios, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes.

## MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

A Universidade FUMEC, em atendimento às suas funções de ensino, pesquisa e extensão e com fundamento nos princípios e fins da educação nacional, tem por missão: formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, portadores dos valores de justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.

## MISSÃO DA REVISTA FACES

Fomentar a produção e a disseminação do conhecimento em Administração de Empresas, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso do país e da sociedade.

## FOCO DA REVISTA FACES

A Revista de Administração FACES Journal tem como foco e escopo publicar artigos no campo da Administração e áreas afins com uma contribuição teórica e gerencial. A intenção é publicar artigos decorrentes de pesquisas robustas, que resultem em avanço do conhecimento, com argumentos que destaquem a relevância e importância do estudo, com alto grau de ineditismo e que apresentem o estado da arte do fenômeno estudado.

## TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES

Desenvolvimento teórico: sustentados por ampla e aprofundada pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas e áreas afins.

Trabalhos empíricos: direcionados mais para a prática do administrador. Os artigos baseiam-se em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, podem apresentar hipóteses que compreendem as teorias e suas variáveis, os resultados que comprovam (ou não) a teoria.

A revista não aceita artigos bibliométricos, ensaio teórico.

## TEMAS E LINHAS EDITORIAIS

- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Empreendedorismo
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia em Organizações
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Estudos Organizacionais
- Gestão de Pessoas
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Inovação e Tecnologia
- Marketing
- Organizações
- Relações de Trabalho
- Teoria das Organizações

## **Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial**

*O segundo número do volume 23 de 2024 da Revista de Administração FACES Journal apresenta artigos de diversos campos da Administração e áreas correlatas. As temáticas contemplam relações de trabalho, práticas de inclusão, inovação social, trabalho decente, imigração voluntária, competências profissionais, remuneração, equipes ágeis.*

*Nosso objetivo é que os trabalhos selecionados acrescentem conhecimentos e auxiliem no suporte científico das diversas áreas de estudo abarcadas nesta edição da Revista de Administração FACES Journal. Os trabalhos que compõem este número são:*

### **SISTEMAS DE RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL E NO MÉXICO: A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES INFORMAIS**

*Cleidh Maia Lima; Antônio Carvalho Neto; Eduardo Alejandro Carmona*

### **PRÁTICAS DE INCLUSÃO COMO INOVAÇÃO SOCIAL NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA**

*Greice Pereira da Silva; Gisele Mazon; Cintia Beatriz da Silveira Amaral; Beatriz Maier Silva*

### **O TRABALHO DECENTE E A IMIGRAÇÃO INVOLUNTÁRIA VENEZUELANA: PERSPECTIVAS E PARADOXOS**

*Suelen Frainer; Suzana Rosa Tolfo*

### **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: O QUE DIZEM AS EXPERIÊNCIAS DAS SECRETARIAS ESTADUAIS / DISTRITAIS DO BRASIL?**

*Lana Montezano; Jysse Vasconcelos França*

### **REMUNERAÇÃO PARA EQUIPES ÁGEIS DE TECNOLOGIA: UM ESTUDO DE PRÁTICAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

*Fabio Gaglian Camargo; Joel Souza Dutra; Juliana Estácio Rios*

**Prof. Dr. Thiago Soares Nunes**  
**Editor-chefe da Revista de Administração FACES Journal - Universidade FUMEC**

## 7 SISTEMAS DE RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL E NO MÉXICO: A PERCEÇÃO DOS TRABALHADORES INFORMAIS

CLEIDH MAIA LIMA, ANTÔNIO CARVALHO NETO, EDUARDO ALEJANDRO CARMONA

*O artigo tem como objetivo analisar a percepção de trabalhadores informais de diversos setores econômicos do Brasil e do México (raridade na literatura brasileira) sobre a sua situação e a relação desta com os Sistemas de Relações de Trabalho (SRTs) de seus países, em contextos de flexibilização de direitos e tecnologias 4.0. O estudo de caso foi norteado por pesquisa qualitativa baseada em 11 entrevistas semiestruturadas. O referencial teórico descreve os principais aspectos do trabalho informal e como este afeta estes trabalhadores, conforme o modelo de SRTs comparados de Schneider (2009), as Hierarchical Market Economies. Os resultados mostram que continua muito alto o grau de informalidade nos países pesquisados. A maioria dos trabalhadores informais mexicanos e brasileiros entrevistados conhece pouco ou quase nada das leis trabalhistas. Ainda assim, a percepção deles é de que as leis não os favorecem. Esse conjunto de fatores contribui para que eles permaneçam na informalidade.*

## 26 PRÁTICAS DE INCLUSÃO COMO INOVAÇÃO SOCIAL NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

GREICE PEREIRA DA SILVA, GISELE MAZON, CINTIA BEATRIZ DA SILVEIRA AMARAL, BEATRIZ MAIER SILVA

*O objetivo desse artigo é analisar as práticas de inclusão como ações de inovação social no Instituto Federal de Santa Catarina. Esta pesquisa, caracterizada como um estudo de caso com abordagem qualitativa, coletou os dados através de pesquisa documental e entrevistas com os coordenadores, bolsista e alunos e pais ou responsáveis de alunos de três projetos de extensão dos campi do IFSC da grande Florianópolis. Os três projetos pesquisados apresentam características de Inovação Social, destacando-se novas ideias, necessidade social, empoderamento, bem-estar, transformação social e inclusão. Além de apresentar as características mencionadas, os resultados das entrevistas apontam para um crescimento pessoal dos bolsistas e servidores participantes do projeto, constatado por meio da empatia, da aprendizagem. Constatou-se, ainda, nos alunos dos projetos, a autonomia, o relacionamento interpessoal, fortalecimento de laços de solidariedade e colaboração nas relações sociais, qualidade de vida, que proporcionaram a inclusão digital, o desejo e a retomada dos estudos.*

## 49 O TRABALHO DECENTE E A IMIGRAÇÃO INVOLUNTÁRIA VENEZUELANA: PERSPECTIVAS E PARADOXOS

SUELEN FRAINER, SUZANA ROSA TOLFO

*A imigração voluntária está associada a um projeto de vida e à possibilidade de retorno, enquanto a imigração involuntária é caracterizada pela falta de planejamento e pela impossibilidade de retorno, devido à ameaça à vida. O trabalho da população que imigra é afetado significativamente por esse processo, especialmente pelo distanciamento de práticas consonantes com o Trabalho Decente. O objetivo do presente estudo foi caracterizar as práticas de Trabalho Decente entre imigrantes involuntários venezuelanos no mercado formal de trabalho em uma microrregião de Blumenau-SC (N=8). Adotou-se uma metodologia qualitativa, descritiva e exploratória, utilizando-se dois instrumentos de coleta de dados: uma adaptação do Formulário Sociodemográfico Intercultural e um roteiro de entrevista semiestruturada baseado no conceito de Trabalho Decente da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Os indicadores de trabalho, analisados a partir do Trabalho Decente, conotam resultados relativos e discutíveis, por refletirem percepções que comparam as condições atuais com a extrema precarização vivida antes da migração. Além disso, foram evidenciados paradoxos em práticas que, embora protegidas pela legislação, não satisfazem necessidades subjetivas de satisfação e autodeterminação. Os achados reforçam a importância de práticas que promovam o Trabalho Decente para facilitar a reconfiguração da vida dos imigrantes dentro e fora do ambiente organizacional.*

**69** MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: O QUE DIZEM AS EXPERIÊNCIAS DAS SECRETARIAS ESTADUAIS / DISTRITAIS DO BRASIL?

LANA MONTEZANO, JOYSSE VASCONCELOS FRANÇA

*Os estudos sobre gestão por competências no setor público vêm avançando, mas existe uma lacuna de investigações de experiências na esfera de governo estadual. Em função disto, o objetivo do artigo é descrever o estado atual das experiências das Secretarias Estaduais / Distritais Brasileiras no mapeamento de competências profissionais, destacando os principais motivadores, ações realizadas, modelos adotados, e fatores que influenciam o processo, além dos benefícios observados. Trata-se de pesquisa teórico-empírica, descritiva, com recorte transversal e abordagem quantitativa e qualitativa. Foram aplicados questionários eletrônicos em amostra de 115 participantes de Secretarias Estaduais de 26 Estados Brasileiros. Os principais resultados foram: 69,9% não possui mapeamento de competências, principalmente pelo desconhecimento de metodologias na temática. Das que adotam, foram motivadas principalmente pela busca de melhorias na gestão de pessoas; a maioria possui nome e descrição de competência. Os principais facilitadores foram apoio da alta administração e alinhamento à estratégia; e os dificultadores foram a falta de equipe para conduzir o processo e falta de engajamento das pessoas. Os principais benefícios estão associados a possibilidade de desenvolver os profissionais às necessidades do trabalho para melhoria da prestação do serviço público.*

**93** REMUNERAÇÃO PARA EQUIPES ÁGEIS DE TECNOLOGIA: UM ESTUDO DE PRÁTICAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS

FABIO GAGLIAN CAMARGO, JOEL SOUZA DUTRA, JULIANA ESTÁCIO RIOS

*Esta pesquisa tem como objetivo identificar as diferentes práticas de remuneração aplicadas pelas empresas em suas equipes ágeis de Tecnologia. Para tanto, realizou-se uma abordagem de métodos mistos. A pesquisa quantitativa foi efetuada por meio de um questionário eletrônico formado por dez questões, aplicadas às empresas participantes da pesquisa FIA Employee Experience 2021. Os dados coletados formam uma amostra não probabilística de 290 empresas. A pesquisa qualitativa foi então realizada por meio de entrevistas com profissionais de Remuneração, de três empresas participantes do levantamento, que aplicam algum tipo de prática de remuneração diferenciada para os seus times ágeis. Foi possível identificar que a maior parte das empresas não aplica diferenciação em seu sistema de recompensas para as equipes ágeis, mostrando que esta é ainda uma prática em construção. Quando a diferenciação é aplicada, esta ocorre com prêmios financeiros, concedidos por meio do atingimento de metas essencialmente coletivas, e em salário, já que a remuneração fixa destas equipes apresenta posicionamento em relação ao mercado superior ao das demais áreas. Outras práticas verificadas estão relacionadas à maior flexibilidade e agilidade nas decisões sobre remuneração, gerenciando equipes em faixas salariais mais amplas e com maior autonomia aos gestores em um cenário de maior competitividade de mão-de-obra qualificada em Tecnologia.*

# SISTEMAS DE RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL E NO MÉXICO: A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES INFORMAIS

## INDUSTRIAL RELATIONS SYSTEMS IN BRAZIL AND MEXICO: THE PERCEPTION OF INFORMAL WORKERS

### CLEIDH MAIA LIMA

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
(PUC-Minas)  
cleidhmaia@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2500-6359>

### ANTÔNIO CARVALHO NETO

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
(PUC-Minas)  
antoniocarvalhoneto1@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5439-2845>

### EDUARDO ALEJANDRO CARMONA

Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ)  
alexcar2001@uaz.edu.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-3978-3052>

### R E S U M O

O artigo tem como objetivo analisar a percepção de trabalhadores informais de diversos setores econômicos do Brasil e do México (raridade na literatura brasileira) sobre a sua situação e a relação desta com os Sistemas de Relações de Trabalho (SRTs) de seus países, em contextos de flexibilização de direitos e tecnologias 4.0. O estudo de caso foi norteado por pesquisa qualitativa baseada em 11 entrevistas semiestruturadas. O referencial teórico descreve os principais aspectos do trabalho informal e como este afeta estes trabalhadores, conforme o modelo de SRTs comparados de Schneider (2009), as *Hierarchical Market Economies*. Os resultados mostram que continua muito alto o grau de informalidade nos países pesquisados. A maioria dos trabalhadores informais mexicanos e brasileiros entrevistados conhece pouco ou quase nada das leis trabalhistas. Ainda assim, a percepção deles é de que as leis não os favorecem. Esse conjunto de fatores contribui para que eles permaneçam na informalidade.

### P A L A V R A S - C H A V E

Trabalhadores informais; Sistemas de Relações de Trabalho comparados; *Hierarchical Market Economies*; estudos latinoamericanos.

## A B S T R A C T

The article aims to analyze the perception of informal workers from various economic sectors in Brazil and Mexico (rarity in Brazilian literature) regarding their situation and its relationship with the Industrial Relations Systems (IRS) of their countries, which are experiencing impacts from the flexibilization of rights and 4.0 technologies. This case study was guided by qualitative research based on 11 semi-structured interviews. The theoretical framework describes the main aspects of informal work and how it affects these workers, according to Schneider's (2009) compared IRS model, the Hierarchical Market Economies. The results show that the degree of informality remains very high in the researched countries. The majority of Mexican and Brazilian informal workers interviewed know little or almost nothing about labor laws. Nevertheless, their perception is that the laws do not favor them. This set of factors contributes to their continued presence in the informal sector.

## K E Y W O R D S

Informal workers; Compared Labor Relations Systems; Hierarchical Market Economies; Latin American studies.

## INTRODUÇÃO

Os mercados de trabalho na América Latina, de forma bastante sintética, sem considerar diferenças internas menos significativas, tradicionalmente apresentam três segmentos principais: (1) uma enorme economia informal, composta por trabalhadores sem qualificação e com renda muito baixa, muito ou totalmente desregulado e sem representação sindical; (2) um grande grupo de trabalhadores em empregos formais, com baixa qualificação, baixa renda e alta rotatividade, com alta regulação e com representação sindical baixa ou inexistente; e (3) um segmento muito pequeno, uma elite trabalhista, com empregos mais seguros, alta qualificação, renda alta, alta regulação e boa representação sindical (Amorim & Carvalho Neto, 2021). Esta configuração vai ao encontro do que Schneider (2009; 2013) classifica como *Hierarchical Market Economies* (Economias de Mercados Hierárquicos).

Este artigo trata da enorme economia informal que, apesar da precariedade geral, diante do grau elevado de pobreza destas populações, não pode deixar de ser considerada até mesmo um motor de crescimento e de avanço, dependendo da situação de desamparo (desespero) social dos trabalhadores anterior à entrada deles neste segmento do mercado (Schneider & Karcher, 2010).

A necessidade de conhecimento sobre o tema é grande e urgente. Como salienta Barbosa (2011), a informalidade carrega alto grau de indefinição e se dá de múltiplas formas em um ambiente muito complexo. Portanto, é preciso mais estudos que possam contribuir significativamente para a Administração, uma vez que a literatura da área dedica muito pouco espaço a estes trabalhadores (Lima & Costa, 2016), cada vez mais importantes no atual cenário de desregulação do mercado de trabalho trazido pelas profundas mudanças na legislação do trabalho, com a flexibilização de



direitos no México em 2012 e no Brasil em 2017, além do enorme impacto no trabalho informal trazido pelas tecnologias 4.0, em especial pelas plataformas digitais (Costa, Carvalho Neto & Diniz, 2023).

As mulheres, embora tenham conquistado alguns avanços no mercado de trabalho no Brasil (e no México), ainda sofrem barreiras à trajetória profissional devido à discriminação e ao acúmulo de tarefas domésticas, e também foram atingidas pelas inovações tecnológicas 4.0 em termos de novas habilidades requeridas (Sant'anna, Diniz, Carvalho Neto, Santos & Lima-Souza, 2022). Já o efeito das plataformas digitais sobre os trabalhadores não qualificados é imenso, notadamente entre os motoristas de aplicativos (carros, *delivery/ motoboys/ bikeboys/ bikegirls/ motogirls*), a enorme maioria na informalidade e submetidos a uma radical desregulação do trabalho (Costa, Carvalho Neto & Diniz, 2023).

A importância do estudo da informalidade, tanto para identificar suas causas quanto para compreender seus efeitos, reside na associação existente entre produtividade, desempenho da economia, o tamanho das empresas e as condições de vida dos trabalhadores (Temkin & Ibarra, 2019). O conjunto dessas informações fornece contribuição aos órgãos governamentais, à sociedade e à gestão das organizações para o desenvolvimento de projetos relacionados ao tema, tanto em nível nacional quanto global (IBGE, 2022; 2023).

Assim, neste estudo buscou-se um olhar raro na literatura em Administração, o de trabalhadores informais mexicanos e brasileiros na informalidade sobre suas condições de trabalho e suas percepções e interações com o SRT de cada país.

O artigo está dividido em quatro seções. A primeira apresenta o arcabouço teórico e conceitual que contribui para explicitar o fenômeno da informalidade nos Sistemas de Relações de Trabalho - SRTs do México e do Brasil, incluindo uma comparação do perfil dos mercados de trabalho no Brasil e no México, com base nos dados disponíveis na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD/Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (para o Brasil); e Instituto Nacional de Estatística e Geografia - INEGI (para o México), em diversos setores das duas economias.

Na segunda seção, o artigo apresenta os aspectos metodológicos adotados para a elaboração da pesquisa, a partir dos dados extraídos das falas dos trabalhadores informais entrevistados no México e no Brasil, para conhecer os aspectos qualitativos da experiência do trabalho informal. Na terceira, as análises dos dados e, por fim, as considerações finais.

## **INFORMALIDADE NO BRASIL E NO MÉXICO: ASPECTOS CONCEITUAIS E CARACTERÍSTICAS**

Existem diferentes interpretações para o termo informalidade. O debate sobre a informalidade remonta às teorias econômicas que afirmavam que este setor, integrado por um significativo excedente de mão de obra nos países em desenvolvimento, incluindo pequenos comerciantes, proprietários e trabalhadores por conta de outrem, seria gradualmente absorvido pelo setor moderno da atividade econômica, à medida que essas economias crescessem (Lewis, 1954; OIT, 2002).

Mas essas teorias caíram por terra diante do crescimento e persistência da informalidade nos países em desenvolvimento. Isso fez com que a OIT publicasse a Resolução Trabalho Digno e a Economia Informal, reconhecendo a diversidade e a heterogeneidade dos atores individuais e sociais coletivos envolvidos na economia informal, ampliando a compreensão dos seus parâmetros (OIT, 2002; Chen, 2012).

A OIT (2002) propôs a revisão do conceito setor informal e a adoção do termo economia informal com a intenção de adaptá-lo às novas realidades dos mercados de trabalho resultantes do processo de globalização liberal. O novo conceito de economia informal se opõe, via de regra, ao que a OIT considera emprego decente (OIT, 2002, 2012).

O debate que não terminou sobre a natureza e as causas da economia informal é apresentado no Quadro I a seguir, que traz as características das escolas de pensamento sobre esta temática.

**Quadro I - Escolas de Pensamento sobre a informalidade**

Autoria de referência	Escola	Características
OIT (1972)	Dualista	Atividades periféricas, incluindo a produção de camponeses; desequilíbrios de oferta de mão-de-obra; competências tradicionais não se ajustavam às novas oportunidades econômicas.
De Soto (1989)	Legalista	Grande parte da atividade empresarial informal seria para escapar da regulamentação excessiva, que poderia asfixiar as empresas, trata-se de empreendedorismo.
Portes, Castells e Benton (1989)	Estruturalista	A economia informal é uma característica do capitalismo; subordinado ao formal, explorado por este, ao reduzir os custos e aumentar a competitividade das grandes empresas.
OIT (2012)	I-Legalista	Estreitamente ligada ao neoliberalismo e à economia neoclássica, via a informalidade como uma forma de os empresários evitarem o pagamento de impostos e a regulação do mercado de trabalho.

FONTE: AUTORES CITADOS, COM ADAPTAÇÕES.

Outro termo importante dentro da economia informal é de La Porta e Shleifer (2008), “trabalho por conta própria”, que não inclui os trabalhadores familiares não remunerados, cuja contribuição para a produção informal é elevada, já que as empresas informais empregam, em média, mais de um trabalhador. Frequentemente, quando o emprego formal cai, o emprego informal aumenta. A recuperação parcial da ocupação da mão de obra tem sido liderada pelo crescimento do emprego informal no mundo, de modo geral (Colombo, Menna & Tirelli, 2018).

O trabalho informal é um processo dinâmico, que está incorporado em todas as áreas da economia. É definido como aquele trabalho não regulamentado, que geralmente envolve um acordo informal entre empregado e empregador ou é formado por trabalhadores por conta própria (Ruiz *et al*, 2015).

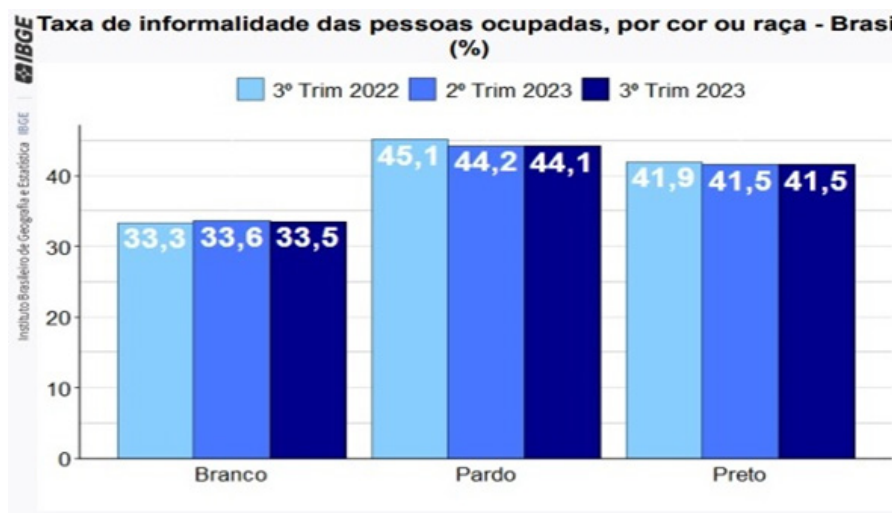
O surgimento da economia informal na América Latina se deve à dinâmica demográfica que afetava as zonas urbanas, que, diante do fracasso de diversas tentativas econômicas, induziu um aumento excessivo da mão-de-obra nos mercados de trabalho, inversamente proporcional à capacidade de absorção, aumentando o desemprego e obrigando trabalhadores a encontrar alguma maneira de sobreviver (Prealc, 1987, 1989; Tokman, 1987, 1990).

Entre as pesquisas sobre a informalidade na América Latina destacam-se as de García (1988) e as de Márquez & Ros (1988), que formularam metodologias próprias para medir a incidência do fenômeno (Niño, Garza, & Palacios, 2008). A economia informal no México é a parte da economia que abarca as empresas não constituídas em sociedade, pertencentes ao setor doméstico, como empresas familiares que não seguem práticas contábeis reguladas pelo Estado (OSNEM / Inegi 1995-2003, 2004; Niño *et al.*, 2008).

A PNAD, no Brasil, considera informais: trabalhadores domésticos sem carteira remunerados, aqueles não remunerados, os empregados remunerados sem carteira assinada e trabalhadores por conta própria remunerados. Sobre o trabalhador por conta própria no Brasil, incluem-se algumas subcategorias de trabalhadores que possuem características diferenciadas quanto ao grau de autonomia sobre a decisão do processo de trabalho, quanto ao objetivo de geração e apropriação de um excedente de produção e quanto à propriedade dos meios de produção (Kon, 2012).

A Figura 1 a seguir apresenta a taxa da população informal de pessoas ocupadas, por cor ou raça no Brasil, do 3º trimestre de 2022 e 2º e 3º trimestres de 2023, segundo o IBGE (2024).

**Figura 1 - Taxa de informalidade das pessoas ocupadas, por cor ou raça - Brasil (%)**



FONTE: IBGE (2023A).

A economia informal está, frequentemente, associada a resultados macroeconômicos e de desenvolvimento desfavoráveis em todo o mundo (Ohnsorge & Yu, 2021). Em média, as economias informais maiores tendem a ter menos acesso ao financiamento para o setor privado,

menor produtividade, acumulação mais lenta de capital físico e humano, forças de trabalho menos qualificadas e menores recursos fiscais. A informalidade está associada a uma maior desigualdade de rendimentos e à pobreza. Porém, ao longo de um ciclo econômico ruim, o emprego informal pode proporcionar uma rede de segurança mínima quando o setor formal perde postos de trabalho (Elgin *et al*, 2021).

A economia informal também é um amplificador de crise para a economia formal. Portanto, quanto maior for a dimensão da economia informal, maior será o impacto no emprego para o setor formal, em especial nos países em desenvolvimento, como Brasil e México (Bosch & Esteban-Pretel, 2015; Meghir, Narita & Robin, 2015; Colombo, Menna & Tirelli, 2018).

Um exemplo disto é a chamada “pejotização” do trabalho, fenômeno que consiste no tratamento do trabalhador como pessoa jurídica (PJ), no segmento de salões de beleza no Brasil. Com a aprovação da Lei no 13.352/2016, a “Lei do Salão Parceiro”, houve uma certa formalização dos profissionais autônomos em relação à situação anterior, que passaram a ser considerados micro-empresendedores individuais (MEI). Este regime é criticado por ser um meio para fraudar a regulação do trabalho, abrindo espaço para o processo de informalização, precarização, pejotização (Fernandes, 2018; Barbosa & Orbem, 2015; Souza & Borges, 2020).

A economia informal é, frequentemente, considerada um amortecedor de choques econômicos, natural e flexível, capaz de criar oportunidades ilimitadas de trabalho por conta própria como meio de vida (temporário ou não) para as pessoas que perderam os seus empregos formais ou até mesmo nunca conseguiram entrar no mercado formal de trabalho (Costa, Carvalho Neto & Diniz, 2023). Além disso, o trabalho informal pode oferecer algumas características atraentes, como “ser seu próprio patrão”, horários de trabalho flexíveis e *home office* (Nordman, Rakotomanana & Roubaud, 2016; Berniell *et al*, 2020; Islam & Amin, 2022; Costa, Carvalho Neto & Diniz, 2023). No entanto, a imensa maioria das pessoas vai para a economia informal devido à falta de oportunidades (via de regra melhores) na economia formal (Hyland & Islam, 2021; Islam & Amin, 2022; Costa, Carvalho Neto & Diniz, 2023).

Aproximadamente 2 bilhões de trabalhadores estavam na informalidade em 2022 (OIT, 2023; Olán, Franco, Ocaña, 2023). Este número representava 60,1% da força de trabalho global, turbinado pela crise econômica devido à pandemia de Covid-19. Observou-se uma migração acentuada para o trabalho por conta própria, que geralmente é realizado informalmente (OIT, 2021).

Schneider (2009) identificou características particulares que diferenciam os países latino-americanos tanto das economias de mercado liberais (por exemplo EUA e Reino Unido) quanto das economias de mercado coordenadas/reguladas (por exemplo Alemanha e Escandinávia): o domínio de grandes grupos econômicos locais, tanto em economias grandes como pequenas; o papel desempenhado pelas multinacionais, especialmente de origem estadunidense; as características da mão de obra, em sua maioria não sindicalizada, informal e altamente móvel; e a falta de investimento na melhoria da educação, qualificação e treinamento.

O mercado de trabalho latino-americano é caracterizado por baixa qualificação e dual, pois, enquanto o emprego formal tem forte regulamentação, o enorme mercado informal é desregulado e flexível (Schneider, 2009; Tilly & Denham, 2015; Amorim & Carvalho Neto, 2021). A informalidade do trabalho é uma das características mais distintivas dos mercados de trabalho na América

Latina e no Caribe (CEPAL & OIT, 2014; Amarante & Arim, 2015; Maurizio & Vázquez, 2019; Maurizio, Beccaria & Monsalvo, 2021; Amorim & Carvalho Neto, 2021). Schneider (2009), tratando de modelos comparativos de SRTs, chamou estas economias de *Hierarchical Market Economies*.

Apesar da percepção de que a trajetória e as perspectivas de desenvolvimento de um país dependem parte de suas empresas líderes, algumas evidências sugerem que as características distintivas das empresas contribuem para os problemas de baixa produtividade e baixo investimento na América Latina. Pequenas empresas informais carecem de escala, recursos financeiros e tecnologia, mas, ainda assim, desempenham papel de motores de ocupação de mão de obra, geração de renda e até de emprego e crescimento, como fazem em muitos países desenvolvidos (Schneider & Karcher, 2012). Embora as economias latino-americanas apresentem legalmente um grau elevado de regulação do trabalho, não alcançam a maior parte da força de trabalho, situada na economia informal (Amorim & Carvalho Neto, 2021).

A urbanização e a industrialização tardia ampliaram a massa de trabalhadores informais, mal incorporados ao mercado de trabalho (Suisso, 2006). São considerados informais no Brasil os empregados que não possuem carteira de trabalho assinada (Noronha, 2003). A informalidade pode ser uma contraposição ao que seria formal. Logo, nessa visão dicotômica, informal é aquele que não possua a carteira de trabalho devidamente anotada com os dados do empregador (Luzes, 2021).

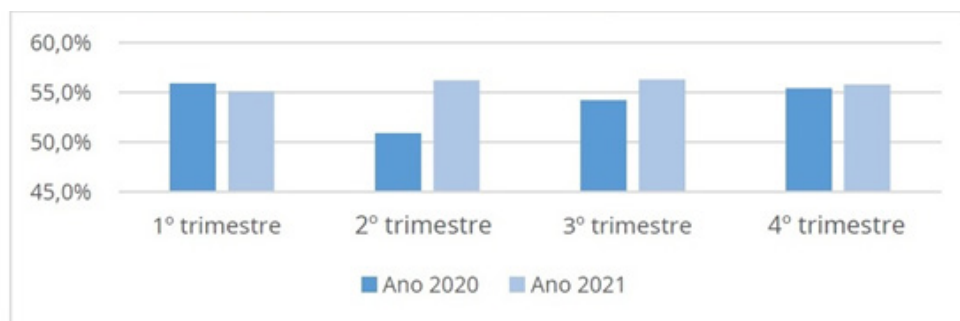
A existência do tipo de trabalho informal não é uma questão nova ou recente na América Latina, tem antecedentes históricos relevantes. Começa a se desenvolver a partir do momento do crescimento industrial até meados do século XX, graças ao impulso dado à industrialização, que foi gerando uma enorme migração do campo para a cidade, motivando um excesso de oferta de mão-de-obra que a indústria não conseguia absorver adequadamente (Ramírez, 2009).

No México, o emprego formal também foi reduzido e precarizado e o trabalho informal, sem contrato e sem segurança social, aumentou. Mais e mais indivíduos e famílias obtêm rendimento econômico para satisfazer as necessidades mais urgentes na informalidade, que funciona também como rendimento complementar. Na maioria dos casos é a principal fonte de recursos e a população que trabalha na informalidade corresponde a quase 60% do total da população economicamente ativa naquele país (Medina-Gómez & Arellano, 2017; Ibarra-Olivo, Acuña & Espejo, 2021).

O conceito de informalidade adotado pelo INEGI mexicano considera os trabalhadores familiares que participam de uma atividade sem ter acordo de remuneração pecuniária (INEGI, 2014; Rodríguez, Ruiz & Dávila, 2016; Ibarra-Olivo, Acuña & Espejo, 2021).

No caso mexicano, vale destacar pelo menos quatro observações sobre as definições de informalidade (Levy, 2008): i) a economia informal não é definida pela dimensão das empresas; ii) a economia informal é definida pelo ramo de atividade econômica; iii) informalidade não é necessariamente sinônimo de ilegalidade; e iv) ilegalidade é a violação da lei relativa à segurança social, indenização para demissão e impostos trabalhistas.

A seguir um panorama do crescimento da informalidade trabalhista no México, no período de 2020 a 2021.

**Figura 2 - Taxas de informalidade registradas em 2020 e 2021 no México**

FONTE: INEGI (2021A, 2021B, 2021C, 2022A, 2022B) E OLÁN, FRANCO, OCAÑA (2023).

Internacionalmente, trabalho informal, também conhecido como trabalho atípico, é composto por uma grande diversidade de ocupações. Inclui, por um lado, os comerciantes ambulantes, autônomos, e familiares não remunerados e, por outro, funcionários assalariados informais, com benefícios ou proteção social e de saúde, os quais trabalham em empresas informais ou formais. Inclui, além disso, os empregados domésticos e a maioria dos trabalhadores agrícolas (OIT, 2002).

A contratação de trabalho via plataformas digitais é o mais novo e emblemático modo de emprego trazido pela economia 4.0 (Berg *et al*, 2019). Consiste em plataformas digitais de trabalho na *web* onde o trabalho é atribuído por meio de aplicativos. Especialmente nos países emergentes ou em desenvolvimento, passou a contribuir fortemente para o emprego informal (Berg *et al*, 2019; Amorim & Carvalho Neto, 2021).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de conhecer e comparar a informalidade na percepção dos trabalhadores no Brasil e no México, optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa e pelo método de estudo de caso comparado (Eisenhardt, 1989; Yin, 2001), levando em consideração a perspectiva dos trabalhadores. O método de coleta de dados foi de entrevistas semiestruturadas, as quais foram realizadas no Brasil e no México, com público de trabalhadores informais.

Foram entrevistados 11 trabalhadores mexicanos e brasileiros, sendo 5 atuando no México e 6 no Brasil. Quando da escolha dos entrevistados, o que se buscou foi retratar a diversidade de perfis dos trabalhadores que atuam em diversos ramos de negócios, embora a seleção final tenha sido determinada, principalmente, pela acessibilidade dos pesquisadores no Brasil e por *networking* com professor residente no México, o qual colaborou no acesso aos trabalhadores mexicanos. Portanto, o único critério de inclusão definido foi a diversidade de perfis em termos de diferentes ramos de negócios. Não houve critérios de exclusão.

O roteiro de entrevistas foi elaborado de acordo com variáveis clássicas que definem as relações de trabalho, como remuneração, jornada de trabalho, direitos (ou falta de direitos) trabalhistas

(grau de flexibilidade), férias, saúde e segurança no trabalho, natureza do contrato de trabalho (grau de formalidade e termos) além de contemplar a forma como eles enxergam a informalidade.

As identidades foram preservadas, sendo denominados Entrevistados E1B até E6B, para trabalhadores brasileiros, e E1M até E5M, para trabalhadores mexicanos. As entrevistas foram realizadas presencialmente, no Brasil e no México; apenas uma com um trabalhador brasileiro foi realizada virtualmente, via *WhatsApp*. Todas foram gravadas via gravador de voz do *tablet*, com autorização dos entrevistados.

As entrevistas gravadas tanto em português como em espanhol foram transcritas para *word* com a utilização do aplicativo *Sonix*, e em seguida estabeleceu-se um comparativo entre a fala e a escrita, para que o texto escrito representasse *ipsis litteris* o texto falado. Foram aplicadas em locais de maior conveniência para os entrevistados. Foi necessária uma viagem ao México, durante um período de 15 dias em 2023. As entrevistas foram realizadas em 3 cidades de dois estados mexicanos: Zacatecas, capital do Estado de Zacatecas; Guadalupe, também no Estado de Zacatecas;; e Aguascalientes, capital do Estado mexicano de mesmo nome. As entrevistas no Brasil foram realizadas na cidade de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, também em 2023.

As respostas dos trabalhadores entrevistados foram analisadas tendo como aparato a Análise de Conteúdo, que tem por objetivo buscar os sentidos de um texto (Bardin, 2016). Após a transcrição das entrevistas, foi feita a pré-análise, com a organização das ideias iniciais, triangulando-se os dados com o referencial teórico. Posteriormente, foram feitas a inferência e a interpretação, na perspectiva de Bardin (2016).

É relevante informar que as adaptações às perguntas foram efetuadas com a observância de um falante nativo mexicano, que conhece as especificidades da língua espanhola falada no México. O tópico guia utilizado no Brasil sofreu ajustes para adequar à realidade mexicana.

As Tabelas 1 e 2 apresentam os perfis dos entrevistados.

**Tabela 1 - Perfil dos trabalhadores informais entrevistados no Brasil**

Código	Sexo	Estado Civil	Grau de Instrução	Função/Ocupação	Setor	Filhos	Idade
E1B	Masculino	União Estável	Ensino Médio (EJA)	Pintor Residencial	Construção Civil	2	42
E2B	Feminino	Solteiro	Ensino Médio Completo	Professora Ensino Fundamental	Educação	Não	18
E3B	Masculino	Casado	Ensino Médio Completo	Motorista Aplicativo	Transporte de passageiros	1	38
E4B	Masculino	Solteiro	Graduação em Design Ambiente	Designer/vendedor	Móveis Planejados	Não	25
E5B	Masculino	União Estável	Ensino Fundamental Completo	Cabeleireiro	Salão de Beleza	1	54
E6B	Feminino	Viúva	Ensino Fundamental	Constureira/vendedor Produtos Beleza	Bem-Estar	1	65

**Tabela 2 - Perfil dos trabalhadores informais entrevistados no México**

Código	Sexo	Estado Civil	Grau de Instrução	Função/Ocupação	Setor	Filhos	Idade
E1M	Feminino	Solteiro	Maestría (Mestrado) Humanidades y Estudios de la Cultura	Professora dança	Espetáculos/cursos	1	35
E2M	Masculino	Casado	Engenharia Mecânica	Mecânico	Automobilístico	2	32
E3M	Masculino	Casado	Preparatória (Curso Técnico Mecânica de automóvel)	Motorista Aplicativo	Transporte passageiros	2	21
E4M	Feminino	Solteiro	Psicologia (Não concluiu)	Cabeleireira	Salão de Beleza	3	52
E5M	Masculino	Divorciado	Secundária (Ens.Médio)	Comerciante	Alimentício	2	36

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Sobre o conceito de informalidade, os termos utilizados pelos trabalhadores entrevistados nos dois países foram “trabalho por conta própria” e “autônomo”. Essa descrição está retratada na fala de E1B, quando informa sobre a sua pequena empresa. Fica perceptível que existe uma vontade de que essa empresa prestadora de serviços no ramo da pintura cresça, possa contratar trabalhadores e entre no universo do trabalho formal: “hoje é pequena porque eu trabalho por conta própria, sou prestador de serviço, sou autônomo do ramo de pintura” (E1B).

La Porta e Shleifer (2008) caracterizam trabalho por conta própria como aquele que não inclui os trabalhadores familiares não remunerados, com produção informal, em média, de mais de um trabalhador, onde poderia se encaixar inclusive a empresa sonhada por E1B.

E3B também cita o termo autônomo: “o mercado hoje está voltado muito para o autônomo. O mundo digital está trazendo essa oportunidade das pessoas trabalharem autonomamente”.

E1B e E3B têm escolaridade média, segundo grau, são ambos empreendedores, e não é de se estranhar que apresentem discurso alinhado com a defesa de sua condição.

De acordo com a OIT (2002), o trabalho informal ou atípico é composto por uma grande diversidade de ocupações em uma ampla variedade de lugares trabalho, incluindo os autônomos. O emprego via plataformas digitais, onde o trabalho é atribuído por meio de aplicativos, é o mais novo e emblemático modo de emprego trazido pela chamada Revolução 4.0. Certamente, seja nos países emergentes ou em desenvolvimento, passou a contribuir para o emprego informal (Berg *et al*, 2019; Amorim & Carvalho Neto, 2021).



Quando perguntados sobre as férias, os entrevistados as enxergam como folgas para repor as energias, e não propriamente como férias, principalmente devido ao fato de estarem na informalidade. O conceito de férias está relacionado a um tempo maior do que eles declararam ter: “férias? A gente aproveita os dias em que o serviço diminui e administra esse tempo para tirar uma folga. Não chego a dizer férias, não. Uma folga de uma semana, dez dias” (E1B). E4B diz: “se quiser tirar alguns dias tira. Mas não caracteriza como férias. Só isso”. E3B: “três anos e meio que eu não tiro”.

Em poucos e específicos casos, devido à natureza do setor onde trabalham, há férias, como no caso de E6B, cujas férias ocorriam nos períodos escolares, já que trabalhava em escola: “...depois de dois anos a pessoa tem direito a férias de um mês na escola”.

Quando foi solicitada uma descrição sobre o contrato de trabalho, a resposta padrão foi “tudo informal”, o que era de se esperar para os brasileiros, já que estão na informalidade, onde aquele que não possui a CTPS devidamente assinada por um empregador (Luzes, 2021) nem um contrato por tempo (in)determinado previsto na CLT é considerado informal (Noronha, 2003).

Uma das formas de conceituar o emprego informal no México é contextualizá-lo em relação à ausência de benefícios e direitos trabalhistas. São considerados informais os que não estão vinculados a nenhum sistema de seguridade social ou não usufruem de benefícios como bônus, férias remuneradas, participação nos lucros, Sistema de Poupança para Aposentadoria, crédito para habitação ou seguro de saúde privado (OSNEM95-03, 2004).

E5B, trabalhando no mesmo local há 10 anos, exercendo a função de cabeleireiro, se considera “autônomo”, trabalhando sob “contrato verbal”. Tem 54 anos e baixa escolaridade, mas a experiência dá a ele o que enxerga como “relativa segurança”. Para assegurar ao empregador de que E5B não fará reclamações trabalhistas é necessário a E5B apresentar uma permissão da prefeitura: “Como a gente não tem vínculo com a empresa, caso você seja desligado da empresa você não tem o direito de levar a empresa na Justiça. Como se fosse a gente que trabalha para a gente mesmo” (E5B).

Esse caso é retratado no México na Lei no 13.352/2016, chamada “Lei do Salão Parceiro”, cujo objetivo foi a formalização destes profissionais autônomos, que passaram a ser “parceiros” do salão de beleza, como acontece também com os microempreendedores individuais (MEI) no Brasil. Porém, há questionamentos acerca deste regime, que é um meio de abrir espaço para o processo de pejetização, fenômeno similar ao brasileiro, que consiste no tratamento ilegal do trabalhador como pessoa jurídica (PJ) (Fernandes, 2018; Barbosa & Orbem, 2015; Souza & Borges, 2020).

Sobre as características da legislação trabalhista brasileira, em aspectos de flexibilidade e rigidez, E1B a considera “mais flexível que rígida. Vem para agregar patrão e funcionário e ampliar mais o mercado de trabalho. O empregador tinha muita dificuldade para manter seu funcionário com tantas normas e regras do governo” (E1B). Note-se que E1B é um empreendedor individual que quer se tornar empregador, portanto, já adota um discurso que emula o discurso do empresariado, do liberalismo.

E5B diz que a legislação brasileira é flexível, mas não consegue explicar, como outros entrevistados, como (E2B), os dois talvez devido à baixa escolaridade: “sobre a reforma trabalhista, eu

também acredito que ela tem dois lados, um lado positivo e um lado negativo, mas não consigo exemplificar (E2B)”.

Quanto ao México, que também viveu uma reforma trabalhista em 2012, E3M, homem, 21 anos, ensino técnico, que trabalha há 2 anos como motorista de aplicativo, acredita que a legislação trabalhista mexicana “é mais flexível, um pouco mais flexível do que nos anos anteriores.” E4M, mulher, 52 anos, psicóloga, que trabalha em um salão de beleza, também acha que a legislação mexicana é flexível, “mas não cem por cento adequada”; acredita que deverá haver mais uma reforma: “precisam ser reformuladas as férias, porque antes eram seis dias, agora foi estendido para 12 dias para férias por ano.” Já E5M, homem, ensino médio, empreendedor, 36 anos, discorda dos entrevistados acima: “Muito rígida, muito rígida, a favor dos governantes. Não estou de acordo. Existem algumas reformas, porque nem todas são a favor do trabalhador, mas sim de grandes investidores... Impostos, impostos. Às vezes eles cobram mais do que você pensa” (E5M).

Sobre as mudanças e impactos provocados nas relações de trabalho após a Reforma Trabalhista de 2017, E3B, homem, ensino médio, motorista de aplicativo, 38 anos, compartilha de mesmo sentimento de E5M. Acredita que legislação do trabalho favorece somente o governo:

*Estou falando, na realidade está sempre favorecendo a cúpula, né? Essa é a verdade. Então assim... é um país que tem tudo para ser um país bom, um país de primeiro mundo, mas essas reformas na realidade favoreceu exatamente os mandachuva lá em cima, né? (E3B)*

Portanto, quanto à percepção geral de que as reformas trabalhistas em ambos países não favoreceram os trabalhadores, não houve diferença quanto a gênero, idade e escolaridade.

Vemos nestas falas dos entrevistados características de mercados de trabalho duais no Brasil e no México, caracterizados por baixa qualificação, onde o emprego formal tem forte regulamentação enquanto o enorme mercado informal é desregulado e flexível, na linha das *Hierarchical Market Economies* de Schneider (2009).

Segundo E1M, mulher, com mestrado, 35 anos, professora de dança, as leis trabalhistas mexicanas relacionadas aos espetáculos culturais deixam a desejar. “É muito limitado para artistas. É praticamente inexistente. Na dança não existe lei, e segundo pesquisas que fiz há algum tempo, não existe sindicato de bailarinos.”

A presença de mulheres na economia informal não deixa de ser uma “escolha” à que a mulher é impelida, pois lhe permite flexibilidade entre cuidados domiciliares e trabalho (Nordman, Rakotomanana & Roubaud, 2016). Como no caso de E4M, mulher, 52 anos, psicóloga, que é dona de um salão de beleza. Com 3 filhos, não pode seguir a carreira mais promissora que desejava quando era jovem. Como no Brasil (Sant’anna, Diniz, Carvalho Neto, Santos & Lima-Souza, 2022), elas podem ir para a economia informal devido à falta de oportunidades e barreiras no setor formal, e/ou a normas sociais discriminatórias (Hyland & Islam, 2021). Como diz E1M, ainda por cima, trabalhadoras(es) informais são, via de regra, desorganizadas(os) sindicalmente, embora haja exceções, como as trabalhadoras domésticas no Brasil. E2M reforça a falta de conhecimento dos trabalhadores mexicanos sobre os seus direitos.

E4M, que trabalha como estilista e cabeleireira e é dona do salão de beleza, está no mercado há 32 anos como empreendedora e considera que as leis trabalhistas mexicanas devem ser reformadas em favor dos empregadores como ela, num discurso muito próximo ao dos economistas liberais e dos empreendedores brasileiros:

*Às vezes oferece poucas possibilidades aos empreendedores, mas em geral é flexível. Cada funcionário para nós envolve despesas muito pesadas. Não podemos crescer muito, porque atualmente em Zacatecas a questão econômica é muito limitada e se você tem mais funcionários nem sempre consegue cumprir os pagamentos (E4M)*

Nesse sentido, Schneider & Karcher (2012) argumentam que pequenas empresas informais na América Latina carecem de escala, apoio financeiro e tecnológico, mas, mesmo assim, desempenham papel de motores de ocupação de mão de obra, geração de alguma renda e crescimento.

Como discutido no referencial teórico, embora as economias latino-americanas apresentem um grau significativo de formalização do trabalho, não alcançam a maior parte da força de trabalho, situada na economia informal (Amorim & Carvalho Neto, 2021). E3B, motorista de aplicativos, acredita que a legislação trabalhista é rígida, e salienta que só os trabalhadores formais levam vantagem. Disse:

*Rígida. Só favorece eles [os trabalhadores formais]. Somos todos um bando de formiguinhas trabalhando para a legislação trabalhista do Brasil... é um país, infelizmente, voltado para a corrupção. Essa é a verdade... o que a gente paga de imposto é fora do normal (E3B).*

Sobre a questão tributária, que está relacionada aos pagamentos de impostos, a OIT (2012) se refere à escola I-Legalista, considerando que esta é estreitamente ligada ao liberalismo e à economia neoclássica, que percebe a informalidade como uma forma de os empresários evitarem o pagamento de impostos e a regulação do mercado de trabalho, como fica claro na queixa da microempreendedora mexicana E4M e de todos os empreendedores entrevistados nos dois países.

Sobre os direitos obrigatórios (legais) e espontâneos (benefícios) concedidos aos trabalhadores brasileiros, o entrevistado E2B não tem opinião formada sobre o tema. “Eu não tenho uma opinião formada a respeito sobre os direitos e benefícios concedidos aos empregados no Brasil. Tem o 13.º, férias remuneradas, licença maternidade e carteira assinada”. E2B, 18 anos, mulher, com ensino médio e professora de ensino fundamental, já está pondo em prática seu plano de carreira: “invisto no meu conhecimento, mas não para que eu continue trabalhando nessa área. Eu pretendo fazer Biologia, então eu faço um curso preparatório para o Enem”. Certamente a idade e o fato de não ter filhos pode beneficiá-la neste projeto.

Ao ser perguntado sobre os benefícios obrigatórios e espontâneos relacionados ao trabalho de acordo com as leis trabalhistas brasileiras, E6B comemora: “Na minha opinião, acho que foi bom, porque muita gente conseguiu aposentar, principalmente eu. Olha o benefício que eu acho que deveria ser para todos é a cesta básica”.

Sobre direitos e benefícios espontâneos (concedidos pelas empresas) e legais, E2M, homem, engenheiro, 32 anos, que está em uma posição privilegiada no mercado de trabalho em relação à maioria dos entrevistados, mesmo na informalidade, diz: “uma coisa é avaliar os trabalhadores que fazem a sua parte em termos de desempenho e, assim, qualquer empregador pode cumprir à risca as leis mexicanas. Algumas pessoas têm problemas com os trabalhadores porque estes têm alguns direitos...”. Os principais itens mencionados pelos entrevistados são férias, abono de férias, pagamento de horas extras, alguma segurança social, assistência médica e bônus de participação nos lucros.

E4B exerce duas funções, *designer* e vendedor de móveis planejados, há oito meses. Ganhando entre 3 e 5 salários-mínimos por mês, trabalha em empresa pequena e familiar. Sobre benefícios como licença maternidade, E4B não tem conhecimento de como são as regras brasileiras, como a maioria dos entrevistados. Disse apenas que “só trabalha homem, então a gente não passou por isso ainda.” Sobre a remuneração, E4B diz que paga uma porcentagem em cima do valor do serviço fechado. É uma nota como MEI [Micro Empreendedor Individual]: “Eu sou como um micro-empresário. Eu tiro uma nota todo mês para a loja comprovando que eles me pagam (E4B)”. O caso de E4B é de tentativa de burlar a legislação trabalhista, á que ele não pode ser caracterizado como MEI (tem jornada diária, remuneração mensal fixa).

E4B trabalha em média dez horas por dia, de segunda à sexta e com descanso semanal aos sábados e domingos, mas se acontecer de ter que atender alguém no sábado ele atende. Sobre os impactos da tecnologia, E4B disse que são positivos: “Porque eu uso muito a tecnologia 3D para poder mostrar para o cliente como vai ficar o móvel, como vai ficar a casa dele”. E4B faz uso das tecnologias digitais, pois trabalha de forma híbrida, em *home office* ou no escritório, e:

*Ainda atendo clientes nos locais que estes podem solicitar. Às vezes eu estou na loja fazendo design e às vezes eu estou em casa depois do horário fazendo design. Eu atendo na empresa das sete às sete e depois disso aqui em casa, eu faço as coisas que tem que ser feitas, às vezes precisa ser rápido, né? (E4B).*

Sobre licenças previstas, a maioria dos informais brasileiros, se precisarem de licença saúde, não ganham o período de afastamento (E5B, E1B). Se adoecerem, ficam sem receber os dias de falta, em licença “não autorizada”. Mesmo caso dos motoristas de aplicativos e entregadores *motoboys/ bikeboys* (Costa, Carvalho Neto & Diniz, 2023).

No México acontece o mesmo, como salienta E1M, professora de dança: é difícil pagar licença porque tem que ser coberto por outra pessoa para o fazer, porque não há segurança social que me permita fazê-lo”. Numa oficina mecânica, E2M, engenheiro, informa que não há sequer planejamento para essas situações pontuais: “ainda não tivemos o caso e não planejamos um protocolo para seguir no dia em que houver um acidente, uma deficiência”.

Sobre as licenças de maternidade e paternidade, ambos homens, E3M converge com E2M: “O que sei é que as mulheres gestantes têm três meses de licença, antes e depois da gravidez, e é totalmente paga em 100% (quem paga é o governo, não a empresa); o homem tem uma a duas semanas no máximo.”

Sobre a forma de pagamento, é comum os informais receberem de acordo com o serviço prestado, de forma variável, sem percentual fixo. Como E4B (designer) e E5B (cabelereiro), E6B recebe por “comissão”. E6B vende produtos de beleza: “minha renda varia. Eu ganho comissão de umas coisas que eu pego para vender, 30%”. O trabalho informal nos dois países geralmente envolveu um acordo informal entre empregado e empregador, via de regra não houve nenhum documento (Ruiz *et al*, 2015).

Quanto à rotina de trabalho, para muitos informais, nos dois países “há somente o horário de chegada, sem horário de saída, a hora de sair mesmo não tem não, é a hora que acaba” (E6B). Mais uma evidência da precariedade deste tipo de trabalho, como é amplamente mostrado pela literatura. E3B detalha estas extenuantes jornadas de trabalho: “saio cedo, às 5 [da manhã] para parar às dez e meia, no máximo 11 horas [da noite]. Algumas vezes eles sequer notam esta superexploração: “a vantagem do aplicativo é exatamente essa: você faz o seu horário, você trabalha a hora que você quer” (E3B). O emprego informal muitas vezes ilude ao oferecer algumas características que podem parecer atraentes: horários de trabalho flexíveis, flexibilidade no local de trabalho, especialmente quando as alternativas continuam a ser escassas (Berniell *et al*, 2020; Costa, Carvalho Neto & Diniz, 2023).).

E2M, engenheiro, também não tem contrato de trabalho, “nem informal, nem verbal.” Trabalha das nove da manhã às 18h da tarde, com intervalo de 45 minutos. Descansa aos domingos, e no sábado trabalha de 9 ao meio-dia. Não deixa de ser melhor, uma exceção se comparada às absurdamente longas jornadas da maioria, nos dois países.

Na economia informal não são raros aqueles que têm duas ocupações, como EB6, mulher de 65 anos, que é costureira e vendedora de produtos de beleza, e E3M, homem de 38 anos, motorista de aplicativo e atendente em um pequeno mercado. O caso de EB6 mostra como o trabalhador informal de baixa escolaridade é obrigado a trabalhar até uma idade avançada, até quando a saúde permitir.

Como discutido no referencial teórico, a economia informal é frequentemente considerada um amortecedor de choques econômicos, natural e flexível, capaz de criar oportunidades ilimitadas de trabalho por conta própria como meio de vida para as pessoas que perderam ou nunca conseguiram empregos formais (Berniell *et al*, 2020). No entanto, dado o seu tamanho e crescimento nos países latino-americanos (Amorim & Carvalho Neto, 2021), outra dimensão a considerar são os efeitos negativos que este tem na arrecadação de impostos e na consequente diminuição da participação do Estado no financiamento de instituições públicas de educação, saúde e segurança social (Medina-Gómez & Arellano, 2017).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados apontam muitas semelhanças no que concerne à informalidade no Brasil e no México. Sobre as leis trabalhistas, a maioria dos trabalhadores informais não as conhecem, mesmo que de forma introdutória, tanto no Brasil como no México, embora um pouco

mais no México do que no Brasil. Assim, pouco sabem de seus direitos e deveres para sequer lutar por eles algum dia.

Nos países pesquisados, a vulnerabilidade social é tamanha que os entrevistados parecem estar satisfeitos por pelo menos estarem trabalhando, embora em jornadas extenuantes, imensas, sem praticamente nenhuma cobertura para saúde, muitas vezes sem um contrato de trabalho até mesmo verbal, informal. Há alguns que estão há mais de 10 anos no mesmo ofício. Não admira não se importarem com benefícios obrigatórios como licença saúde, 13º, férias remuneradas, ou benefícios espontâneos como plano de saúde, cesta alimentação, seguro de vida, que pertencem a um outro universo, inatingível para a maioria deles nestas duas economias duais. O que parece importar mesmo é ter trabalho e renda, sobreviver de alguma forma, como aponta a literatura.

Outro ponto de destaque é o fato de os dados revelarem características parecidas no que tange às respectivas atividades econômicas informais, o que, de certa maneira, expressa a flexibilidade existente nas relações de trabalho informais, tanto no México quanto no Brasil.

As diversas modalidades de empregos informais atípicos trazidos e reforçados pelas tecnologias 4.0 mostram uma tendência em aprofundar e aumentar a informalidade, como salienta a literatura.

Houve mudanças impactantes nas reformas da legislação trabalhista em 2017 no Brasil e em 2012 no México. Nesse ponto, os entrevistados divergem. Uns defendem que houve mudanças significativas importantes para o trabalhador e outros consideram que as mudanças foram ruins ou não foram suficientes. Na perspectiva de alguns, as mudanças trazidas pelas reformas beneficiaram mais os governantes do que os trabalhadores. Os microempreendedores tendem a defender a diminuição de direitos trabalhistas e a menor regulação.

Os entrevistados consideram as leis trabalhistas tanto no Brasil como no México mais flexíveis do que rígidas em relação à situação anterior às duas reformas, portanto perceberam a natureza das reformas. As economias latino-americanas, por terem passado por reformas que mudaram a legislação do trabalho, flexibilizando direitos, estão vendo um crescimento muito maior da economia informal do que da economia formal, como indicado na literatura.

O elevado grau de informalidade e as características apresentadas por este estudo nas duas maiores economias da América Latina (México e Brasil) reforçam o modelo de Schneider (2009; 2013) para comparação de sistemas de relações de trabalho entre diferentes países com economias emergentes, que ele denomina de *Hierarchical Market Economies* (Economias de Mercados Hierárquicos).

As principais contribuições deste estudo são quatro: trazer a realidade das relações de trabalho mexicanas para a literatura da área no Brasil, onde é virtualmente inexistente; ouvir os trabalhadores informais, o que também não é comum na literatura; aumentar a presença de nossa literatura em relações de trabalho nos estudos latino-americanos; introduzir o modelo *Hierarchical Market Economies* (Economias de Mercados Hierárquicos) para comparações de Sistemas de Relações de Trabalho.

Como limitações do estudo pode-se dizer que a amostra ainda foi limitada. Sugere-se estudos futuros em mais setores das duas economias.

## REFERÊNCIAS

- Amarante, V. & Arim, R. (eds.) (2015). Capítulo I Desigualdad de las remuneraciones e informalidad: breve revisión de la literatura y marco analítico. In: *Desigualdad e informalidad: un análisis de cinco experiencias latinoamericanas, Libros de la CEPAL*, N° 133 (LC/G.2637-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Amorim, W. & Carvalho Neto, A. (2021). Human Resource Management and Industrial Relations in the Latin American Context. *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780190861162.013.13.
- Barbosa, A. F. (2011). O conceito de trabalho informal, sua evolução histórica e o potencial analítico atual: para não jogar a criança fora junto com a água do banho. In: Oliveira, R. V.; Gomes, D.; Targino, I. (Org.). *Marchas e contramarchas da informalidade do trabalho: das origens às novas abordagens*. João Pessoa: Editora da UFPB. 105-159 p.
- Barbosa, A. M. S. & Orbem, J. B. (2015). Pejotização: precarização das relações de trabalho, das relações sociais e das relações humanas. *Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM*, 10(2), 1-21. doi: 10.5902/1981369420184
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berg, J. et al (2019). Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital. *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*.
- Berniell, I.; Berniell, L., de la Mata, D. M. E., & Marchionni, M. (2020). Gender Gaps in Labor Informality: The Motherhood Effect. *CAF - WORKING PAPER*.
- Bosch, M. & Esteban-Pretel, J. (2015). The labor market effects of introducing unemployment benefits in an economy with high informality. *European Economic Review*, 75 p.1–17.
- Chen, M. A. (2012). Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando. *Documento de Trabajo de WIEGO* n. 1.
- Colombo, E., Menna, L. & Tirelli, P. (2018). Informality and the labor market effects of financial crises. *World Development*, v. 119, pp. 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.03.001>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL & Organização Internacional do Trabalho – OIT (2014). *La economía informal: definiciones, teorías y políticas*.
- Costa, G. R., Carvalho Neto, A., & Diniz, D. M. (2023). Revolução 4.0 e o trabalho de motoboys e bikeboys de aplicativo. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 17(4), 176-190.
- De Soto, H. (1989). *The Other Path*. New York: Harper & Row Publishers
- Elgin, C.; Kose, M. A.; Ohnsorge, F.; Yu, S. (2021): Understanding informality, *Working Paper*, n. 2114, Koç University-TÜSIAD Economic Research Forum (ERF), Istanbul. <http://hdl.handle.net/10419/243017>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Stanford University. Academy of Management Review*, Stanford, n. 4, v. 14.
- Fernandes, P. R. (2018). Breves comentários à Lei do salão parceiro (13.352/2016). *Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região*, 7(66), 27-34. <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/129830>
- García, B. (1988). Desarrollo económico y venta de fuerza de trabajo en México 1959-1980. México, *El Colegio de México*.
- Hyland, M. & Islam, A. (2021). Gendered Laws, Informal Origins, and Subsequent Performance. *Policy Research Working Paper*, n. 9766. Washington, DC: World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/36231>
- Ibarra-Olivo, E.; Acuña, J. & Espejo, A. (2021). Estimación de la informalidad en México a nivel subnacional. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- IBGE (2022). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de indicadores sociais : uma análise das condições de vida da população brasileira : 2022 / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Rio de Janeiro. <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/bibliotecacatalogo?view=detalhes&id=2101979>
- IBGE (2023). Desocupação cai em três estados no terceiro trimestre, com destaque para São Paulo: Estatísticas Sociais. <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/bibliotecacatalogo?view=detalhes&id=2101979>.
- IBGE (2023a). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua PNAD Contínua Indicadores produzidos com informações do 3º trimestre de 2023. Taxa de informalidades das pessoas ocupadas. [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/8d8b3b4733e7c1762e2108195a273a17.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/8d8b3b4733e7c1762e2108195a273a17.pdf)
- INEGI. (2021a). Resultado de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Primer Trimestre de 2021. Comunicado de Prensa, n. 280/21. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe\\_ie/enoe\\_ie2021\\_05.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe_ie/enoe_ie2021_05.pdf)

- INEGI. (2021b). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Cifras Durante el Segundo Trimestre de 2021. Comunicado de Prensa, n. 457/21. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe\\_ie/enoe\\_ie20\\_21\\_08.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe_ie/enoe_ie20_21_08.pdf)
- INEGI. (2021c). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Cifras Durante el Tercer Trimestre de 2021. Comunicado de Prensa, n. 651/21. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe\\_ie/enoe\\_ie20\\_21\\_11.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe_ie/enoe_ie20_21_11.pdf)
- INEGI. (2022a). Comunicado de Prensa Núm. 668/22. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Nueva Edición. Tercer Trimestre de 2022. 1-25. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enoenot/enoe\\_ie202\\_2\\_11.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enoenot/enoe_ie202_2_11.pdf)
- INEGI. (2022b). Encuesta Nacional de ocupación y Empleo, Nueva Edición. Cuarto Trimestre de 2021. Comunicado de prensa, n. 89/22. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enoe\\_ie/enoe\\_ie20\\_22\\_02.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enoe_ie/enoe_ie20_22_02.pdf)
- Islam, A. M. & Amin, M. (2022). The Gender Labor Productivity Gap across Informal Firms. *Policy Research Working Paper*, n.1011 World Bank. <http://www.worldbank.org/prwp>.
- Kon, A. (2012). A distribuição do trabalho informal no Brasil em uma perspectiva de gênero. *Revista Venezuelana de Análisis de Coyuntura*, v. XVIII, n. 1, enero-julio, 2012, pp. 201-229, Caracas, Venezuela <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36424414010>
- La Porta, R. & Shleifer, A. (2008). The Unofficial Economy and Economic Development. *Brookings Papers on Economic Activity*, 39, 2 :275–363.
- Lei n. 13.352, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei no 12.592, de 18 de janeiro 2012, para dispor sobre o contrato de parceria entre os profissionais que exercem as atividades de Cabeleireiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador e pessoas jurídicas registradas como salão de beleza. Diário Oficial da União, Brasília. BRASIL (2016). [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13352.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13352.htm)
- Levy, S. (2008). Good Intentions, Bad Outcomes: Social Policy, Informality, and Economic Growth in Mexico, *The Brookings Institution Press*, Washington, D.C.
- Lewis, W. A. (1954). Economic development with unlimited supplies of labour. *The manchester school*, v. 22, n. 2, p. 139-191. <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/368/368lewistable.pdf>
- Lima, T. B. & Costa, M. S. (2016). Trabalho informal: uma revisão sistemática da literatura brasileira na área de Administração entre 2004 e 2013. *Cad. EBAPE. BR*, v. 14, n. 2, Rio de Janeiro. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395135137>
- Luzes, F. F. (2021). Revisitando o conceito de informalidade laboral: o caminhar deste fenômeno inserido em novos arranjos sociais e em uma perspectiva interseccional. *Rev. TST*, São Paulo, vol. 87, no 4.
- Márquez, C. & Ros, J. (1988). Segmentación del mercado de trabajo en México y desarrollo económico en México. *El Trimestre Económico*, v. 62, n. 226.
- Maurizio, R.; Beccaria, L. & Monsalvo, A. (2021) Labour Formalization and Inequality: The Distributive Impact of Labour Formalization in Latin America since 2000. *Journal of Development and Change*, v. 53, n. 1, p. 117-165. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/dech.12653>
- Maurizio, R. & Vázquez, G. (2019). Formal salaried employment generation and transition to formality in developing countries. The case of Latin America. *Employment Working Paper* n. 251, Geneva. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_729748.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_729748.pdf)
- Medina-Gómez, O. S. & Arellano, O. L. (2017). Informalidad laboral y derecho a la salud en México, un análisis crítico. *Ciência & Saúde Coletiva*. DOI: 10.1590/141381232018247.14342017
- Meghir, C.; Narita, R. & Robin, J. (2015). Wages and Informality in Developing Countries. *American Economic Review*, 105 (4): 1509-46.
- Niño, J. J. C; Garza, E. G. & Palacios, L. (2008). El concepto de economía informal y su aplicación en México: factibilidad, inconvenientes y propuestas. *Estudios Demográficos e Urbanos*, vol. 23, n. 1, 21-54. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/312/31223102/html/index.html>
- Nordman, C., Rakotomanana, F. & Roubaud, F. (2016). Informal versus Formal: A Panel Data Analysis of Earnings Gaps in Madagascar. *World Development*, 86(C):1-17.
- Noronha, E. G. (2003). Informal, ilegal e injusto: percepções de mercado de trabalho no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo: vol.18, nº 53, p. 23.
- Ohnsorge, F., & Yu, S. (2021). *The Long Shadow of Informality: Challenges and Policies*. Washington, DC: World Bank.
- OIT (1972). *Employment, Incomes and Equality: A Strategy for Increasing Productive Employment in Kenya*. Geneva, OIT



- OIT (2002). Decent work and the informal economy. Geneva: ILO.
- OIT (2012). A economia informal e o trabalho digno: guia de recursos sobre as políticas. Apoiar a transição para a formalidade. ILO Publications, International Labour Office, Geneva 22, Switzerland. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_709431.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_709431.pdf)
- OIT (2014). El empleo informal en México: situación actual, políticas y desafíos. Programa de promoción de la formalización en América Latina y el Caribe. [www.oil.org](http://www.oil.org)
- OIT (2021). # Futuro Del Trabajo: Panorama Laboral 2021 América Latina y el Caribe. Lima, Peru: 272 p.
- OIT (2023). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. Tendencias 2023. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_865368.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_865368.pdf)
- Olán, M. E. I.; Franco, F. J. M.; Ocaña, M. A. R. (2023). Implicaciones de la Informalidad Laboral en la Seguridad Social de Empleados en el Contexto Mexicano. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25 (2), 54 3-562. [www.doi.org/10.36390/telos252.20](http://www.doi.org/10.36390/telos252.20)
- OSNEM 95-03 (2004). La ocupación en el sector no estructurado en México 1995-2003, México, inegi-stps.
- Portes, A.; Castells, M. & Benton, L. A. (1989). *The Informal Economy: Studies in Advanced and Less Developed Countries*. John Hopkins University Press.
- Prealc (1987), El sector informal: quince años después. Santiago de Chile, Prealc (Documento de trabajo, 316).
- Prealc (1989). Bibliografía comentada sobre el sector informal urbano en América Latina 1975-1987, Santiago de Chile, OIT (Documento de trabajo, 345)
- Ramírez, J. L. G. (2009). Los tianguistas de la Ciudad de México: de informales a trabajadores atípicos Iztapalapa. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, n. 66, enero-junio, 2009, pp. 53-67. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39348723004>
- Rodríguez, E. C., Ruiz, H. A. T., & Dávila, S.O. R. (2016). Características y determinantes de la informalidad laboral en México. *Estudios Regionales en Economía, Población y Desarrollo. Cuadernos de Trabajo de la UACJ*, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, número 35, pp. 3-26, México.
- Ruiz, M. E., Orpinell, G. T., Martínez, P.J., & Benach, J. (2015). ¿Es posible comparar el empleo informal en los países de América del Sur? Análisis de su definición, clasificación y medición. *Gac Sanit.*, 29(1):65–71. <http://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2014.07.015>
- Sant'anna, A. S., Diniz, D. M., Carvalho Neto, A. M., Santos, C. M. M., & Lima-Souza. (2022). Mulheres profissionais na transição para a Quarta Revolução Industrial: um olhar brasileiro. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(1), 9-30.
- Schneider, B. R. (2009). Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*. Cambridge University Press, v. 41, n. 3, pp. 553-575. <https://www.jstor.org/stable/27744166?readnow=1&refreqid=excelsior%3A3b8be197ad8d9b079921c795cd6d6c3c&seq=Sc>
- Schneider, B. R. (2013). Hierarchical Capitalism in Latin America: Business, Labor, and the Challenge of Equitable Development. *Massachusetts Institute of Technology*.
- Schneider, B. R., & Karcher, S. (2010). Complementarities and Continuities in the Political Economy of Labour Markets in Latin America. *Socio-Economic Review*, 8,4, 623–651. <http://dx.doi.org/10.1093/ser/mwq022>
- Souza, M. M. & Borges, L. O. (2020). Salão parceiro na prática: submissão ou autonomia? *Psicol. Soc.* 32. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2020v32218817>
- Suisso, F. (2006). Trabalho informal no Brasil contemporâneo. [https://www.researchgate.net/publication/28778369\\_Trabalho\\_informal\\_no\\_Brasil\\_contemporaneo](https://www.researchgate.net/publication/28778369_Trabalho_informal_no_Brasil_contemporaneo).
- Temkin, B. & Ibarra, J. C. (2019). Determinantes subnacionales de la informalidad laboral en México. v. 10, n. 2. <http://www.researchgate.net/publication/335433328>
- Tilly, C. & Denham, D. (2015). Converging Divergences in Formal and Informal Work: Longitudinal Evidence from Mexico. *Global Labour Journal*. DOI: 10.15173/glj.v6i1.2429
- Tokman, V. (1987). El sector informal en América Latina, 15 años después. *El Trimestre Económico*, v. 54, n. 215, pp. 56-68.
- Tokman, V. (1990), Más allá de la regulación, Santiago de Chile, Programa Mundial del Empleo.
- Yin, R. K. (2001). Estudio de Caso: Planeamiento e Métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

# PRÁTICAS DE INCLUSÃO COMO INOVAÇÃO SOCIAL NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

## INCLUSION PRACTICES AS SOCIAL INNOVATION AT THE FEDERAL INSTITUTE OF SANTA CATARINA

### **GREICE PEREIRA DA SILVA**

Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)  
greice.pereira@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7857-2998>

### **GISELE MAZON**

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)  
gisamazon@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5044-2729>

### **CINTIA BEATRIZ DA SILVEIRA AMARAL**

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)  
cintia.bsa@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0004-7819-4519>

### **BEATRIZ MAIER SILVA**

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)  
beatrizmaier@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0005-0487-7031>

## R E S U M O

O objetivo desse artigo é analisar as práticas de inclusão como ações de inovação social no Instituto Federal de Santa Catarina. Esta pesquisa, caracterizada como um estudo de caso com abordagem qualitativa, coletou os dados através de pesquisa documental e entrevistas com os coordenadores, bolsista e alunos e pais ou responsáveis de alunos de três projetos de extensão dos campi do IFSC da grande Florianópolis. Os três projetos pesquisados apresentam características de Inovação Social, destacando-se novas ideias, necessidade social, empoderamento, bem-estar, transformação social e inclusão. Além de apresentar as características mencionadas, os resultados das entrevistas apontam para um crescimento pessoal dos bolsistas e servidores participantes do projeto, constatado por meio da empatia, da aprendizagem. Constatou-se, ainda, nos alunos dos projetos, a autonomia, o relacionamento interpessoal, fortalecimento de laços de solidariedade e colaboração nas relações sociais, qualidade de vida, que proporcionaram a inclusão digital, o desejo e a retomada dos estudos.

## P A L A V R A S - C H A V E

Inovação Social. Extensão. Inclusão Social.

**A B S T R A C T**

*The aim of this article is to analyze inclusion practices as social innovation actions at the Federal Institute of Santa Catarina. This research, characterized as a case study with a qualitative approach, collected data through documentary research and interviews with coordinators, scholarship holders and students and parents or guardians of students from three extension projects on the IFSC campuses in greater Florianópolis. The three researched projects present characteristics of Social Innovation, highlighting new ideas, social need, empowerment, well-being, social transformation and inclusion. In addition to presenting the aforementioned characteristics, the results of the interviews point to a personal growth of the scholarship holders and civil servants participating in the project, verified through empathy and learning. It was also verified, in the students of the projects, the autonomy, the interpersonal relationship, strengthening of bonds of solidarity and collaboration in the social relations, quality of life, which provided the digital inclusion, the desire and the resumption of the studies.*

**K E Y W O R D S**

*Social Innovation. Extension. Social inclusion.*

**INTRODUÇÃO**

O problema central deste estudo é a necessidade de explorar como as práticas de inclusão social podem ser caracterizadas como ações de inovação social no contexto do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). A inovação social, conforme Silva et al. (2020), é entendida como um processo voltado para atender necessidades humanas ainda não supridas pelo mercado, desempenhando um papel fundamental na promoção da inclusão social e no empoderamento de atores sociais por meio de sua participação comunitária. Diante de desafios contemporâneos como desigualdades sociais e questões ambientais, as políticas e estruturas tradicionais se mostram insuficientes, reforçando a relevância de alternativas inovadoras que possam garantir um futuro mais equitativo e sustentável (Fuchs et al., 2020; Bignett, 2011; Alvarenga et al., 2022).

Este trabalho é socialmente relevante porque investiga como instituições de ensino, como o IFSC, podem atuar como agentes de transformação social, promovendo inclusão e diversidade por meio de práticas de inovação social. Cientificamente, a pesquisa contribui para o entendimento de como iniciativas de extensão em instituições federais de ensino podem ser estruturadas e analisadas sob a ótica da inovação social, ampliando o conhecimento sobre o papel dessas instituições na sociedade (Mulgan, 2006). Organizacionalmente, o estudo oferece insights valiosos para o IFSC e outras instituições educacionais sobre como suas práticas de inclusão podem ser aperfeiçoadas para promover uma inovação social eficaz e duradoura.

O estudo se concentra em três projetos de extensão desenvolvidos nos campi do IFSC na Grande Florianópolis, analisando-os com base nos conceitos de inclusão e inovação social. A pesquisa busca responder à seguinte questão: como as práticas de inclusão no IFSC podem ser caracterizadas como ações de inovação social? O objetivo geral é analisar essas práticas no contexto do IFSC, considerando a instituição como um ator-chave no desenvolvimento social, cultural e ambiental de Santa Catarina (Moulaert et al., 2005; Kangerski et al., 2022).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estudos sobre inovação surgiram na economia, com as obras do economista Joseph Schumpeter, ao apresentar, em seu livro *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, publicado em 1912, a inovação como uma forma inédita de fazer as combinações, gerando resultado econômico (Bignetti, 2011). O termo inovação social foi redigido, pela primeira vez, no artigo de Taylor (1970), para representar uma nova maneira social de se desenvolver algo (Pacheco & Silva, 2018). Os estudos de Svensson et al. (2019) apresentam três pontos comuns que são, atualmente, demarcados pela literatura acerca da inovação social: 1) é preciso criar algo e implementá-lo; 2) a inovação social é multifacetada, possuindo diferentes tipos; e 3) a inovação social faz a diferença.

A adesão a um modelo de inovação de hélice quádrupla/quíntupla gera uma abordagem colaborativa, que pode fornecer soluções para os complexos desafios postos pela sociedade. Carayannis et al. (2019), não explicitam o motivo, apenas informam que, apesar dos numerosos estudos de caso em inovação social, um número reduzido de aplicações tem sido associado ao modelo de inovação de hélice quádrupla/quíntupla.

Nesse contexto, ressalta-se o papel das universidades, públicas ou privadas, em atuar como facilitadores no ecossistema de uma inovação social, aproveitando a capacidade de pesquisa existente nessas instituições, combinada com o fornecimento do suporte inicial necessário (Niekerk et al., 2020).

As universidades possuem papel significativo no processo de inclusão social. A inclusão social engloba, ainda, a inclusão digital (Pereira et al., 2022; Pazzeto et al. 2022), assim como as pessoas com deficiência, a população em situação de rua, a população negra, a população indígena e LGBTQIA, mulheres, idosos e outros (Marcelino et al., 2022). Filia et al. (2018) identificaram que, para ocorrer a inclusão social, são necessários os requisitos mais básicos da vida. Ainda de acordo com os achados da pesquisa realizada por Filia et al. (2018), a inclusão social é multifacetada e complexa; os fatores associados à inclusão abrangem principalmente a participação em atividades sociais, moradia adequada em um bairro seguro, emprego, educação, saúde, bem-estar, acesso a bens e serviços, além do envolvimento da comunidade.

Os estudos de Kangerski *et al.* (2022) indicam que o ponto em comum entre a inovação social, a inclusão social e a extensão é a sociedade e suas demandas. Sendo assim, os projetos de extensão representam importantes meios para promover a inclusão social, bem como a inovação social.

## MÉTODO

Realiza-se este estudo partindo de uma abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos, o estudo foi enquadrado como um estudo de caso, que visa aprofundar o conhecimento acerca do tema inovação social em instituições de ensino, adotou-se o estudo de caso de tipo descritivo e exploratório. Quanto ao horizonte temporal, esta pesquisa pode ser classificada como transversal já que a coleta e a observação dos dados foram realizada uma única vez, no período delimitado neste estudo.

O objeto de estudo escolhido são as ações de inovação social praticadas no Instituto Federal de Santa Catarina- IFSC. Dos programas com ações de inclusão, optou-se, neste estudo, por analisar os projetos de extensão, tendo em vista que a inovação social parte de uma ação intencional, como é o caso desses projetos, enquanto as demais ações descritas foram institucionalizadas por lei. Segundo apresentado no Fórum de Pró-Reitores de Extensão, o FORPROEX (2012, p. 15), a extensão é “um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade”. Em reforço, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é um princípio previsto no artigo 207 da Constituição Federal do Brasil (1988).

Para a seleção dos projetos que seriam analisados, iniciou-se um processo por meio de uma consulta junto ao sistema integrado de gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) do IFSC, com a finalidade de fazer a leitura da ficha de cadastro dos projetos no sistema da instituição, analisar o objetivo e o público-alvo dos projetos e, por fim, identificar as características de inclusão e inovação social, apresentadas no referencial teórico. Não sem uma explicação, decidiu-se selecionar os campi da grande Florianópolis, que compreende o Campi Florianópolis (Mauro Ramos e Continente), Campi São José, Campi Palhoça Bilíngue e Campi de Garopaba.

Essa escolha se deu, considerando que fazem parte da grande Florianópolis os campi mais antigos do IFSC. O Campi Florianópolis (Mauro Ramos) é o mais antigo campus da instituição, inaugurado em 1910. Em 1991, a instituição inaugurou a unidade de São José e, em 2007, com o processo de interiorização e de expansão das instituições federais de educação profissional e tecnologia, o CEFET implantou o Campi Florianópolis- Continente.

Após a realização da análise dos projetos de extensão desenvolvidos pelo campus da grande Florianópolis, desde a ano de 2018, chegou-se a 16 projetos. Em seguida, foram realizados contatos com os coordenadores de cada projeto para averiguar a conclusão desses projetos e verificar a

disponibilidade do coordenador e de cinco alunos para serem entrevistados, além de conferir a possibilidade de acesso a documentos para consulta. Concluído esse mapeamento prévio, chegou-se aos três projetos de extensão que compõem este estudo: Projeto 1 - Processamento de doces de frutas e conservas de vegetais para pessoas com deficiência da Fundação Catarinense de Educação Especial - Campi Continente; Projeto 2 - Mulheres arteiras: artesanato, integração e geração de renda pelos princípios da economia solidária - Campi Garopaba; Projeto 3 - Muito além dos tablets: uma abordagem prática da eletrônica no contexto educacional - Campi Florianópolis.

O projeto 1 tem como objetivo ensinar e difundir técnicas de processamento de doces de frutas e conservas de vegetais para pessoas com deficiência, atendidas pela Fundação Catarinense de Educação Especial- FCEE, propiciando formação laboral e inclusão social desse público específico.

O projeto 2 tem como objetivo auxiliar na formação de uma cooperativa, em Garopaba, para integrar mulheres em situação de vulnerabilidade social, usando atividades, como artesanato, para estimular a geração de renda, tendo como base os princípios da economia solidária, visando o combate à violência contra a mulher, e promovendo a inclusão social.

O projeto 3 visa, de forma inclusiva, levar educação tecnológica à comunidade do Monte Serrat, proporcionando ao público-alvo, conhecimentos específicos, como eletrônica analógica, digital e programação. Desse modo, o projeto objetiva combater a desigualdade econômica e social existente na região, pois propõe, como princípio, educação de qualidade e gratuita.

Sendo assim, com este estudo, buscou-se analisar as práticas de inclusão como inovação social, desenvolvidas pelo Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC. Para tanto foi feita a coleta de dados, executada para atender os objetivos deste estudo, conforme passa-se a discorrer. Como fonte dos dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, coletando-se dados dos objetivos e subjetivos dos sujeitos. Ao todo, foram realizadas 14 entrevistas, tendo como informantes dois coordenadores, dois bolsistas e 10 com alunos e pais ou responsáveis de alunos participantes dos projetos de extensão. Sobre o projeto 1, como os alunos são pessoas com deficiência, optou-se por realizar as entrevistas com os pais ou responsáveis. As entrevistas seguiram um roteiro prévio, que levou em consideração a função exercida e o referencial teórico construído no início desta pesquisa. Não foi possível entrevistar os cinco alunos de cada um dos três projetos, conforme planejado, uma vez que não houve retorno em tempo hábil, dentro do período de realização da pesquisa, para agendamento de todas as entrevistas planejadas. O local onde as entrevistas aconteceram foi escolhido pelos entrevistados, dentro de um rol de possibilidades. A maioria dos entrevistados optou por videoconferência, utilizando a plataforma Google Meet. Em média, as conversas com os entrevistados duravam 15 minutos, sendo que as que foram realizadas com os coordenadores e bolsistas levaram em torno de 30 minutos. As

entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, seguido da sistematização dos dados para a análise.

O recorte geográfico constitui-se dos três projetos de extensão com maior potencial em inovação social e inclusão, nos campi do IFSC da grande Florianópolis. O recorte temporal pré-definido envolve os últimos quatro anos (2018 – 2022). No Quadro I, são apresentados os participantes das entrevistas semiestruturadas, referentes aos sete três projetos de extensão selecionados.

### Quadro I - Apresentação dos entrevistados

PROJETO 1				
N	Identificação	Perfil	Roteiro	Tempo de entrevista
1	IPR1	Pais/responsável	B	12 min
2	IPR2	Pais/responsável	B	6 min 53 s
3	IPR3	Pais/responsável	B	18 min 08 s
4	IPR4	Pais/responsável	B	19 min 36 s
5	ICD	Coordenador	A	45 min 24s
PROJETO 2				
6	2AL1	Aluno	B	25 min 39s
7	2AL2	Aluno	B	22 min e 30 s
8	2BS	Bolsista	A	13 min
9	2CD	Coordenador	A	27 min 12 s
PROJETO 3				
10	3AL1	Aluno	B	6 min
11	3AL2	Aluno	B	6 min 24 s
12	3AL3	Aluno	B	8 min 37 s
13	3AL4	Aluno	B	8 min 14 s
14	2BS	Bolsista	A	15 min 16 s

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

A análise dos dados, neste estudo, teve como guia a pergunta norteadora desta pesquisa. Assim, após identificar e descrever as ações organizacionais que resultam em práticas de inclusão social, buscou-se identificar as possíveis convergências com os aspectos teóricos acerca da inovação social.

Nos documentos institucionais (relatórios de extensão e outros), realizou-se uma análise documental. Para a análise das entrevistas, neste estudo, adotou-se a análise de conteúdo de Bardin (2009), observando as três etapas: 1. pré-análise; 2. exploração do material; e 3. tratamento dos resultados, inferências e análises. Na etapa da pré-análise, foram organizados os materiais de onde foram coletados os dados; a segunda etapa consistiu na administração das técnicas no corpus; e, na última etapa, os resultados brutos foram tratados de forma a tornarem-se significativos e válidos.

De acordo com o referencial teórico, foram definidas as categorias que serviram de base para a análise dos dados coletados nas entrevistas, bem como em outros documentos. A codificação dos dados. No Quadro 2, apresentam-se os códigos elaborados a partir de definições de inovação social, levantadas no referencial teórico.

**Quadro 2: Categorias das inovações sociais**

Categorias	Descrição	Autores
Novas Ideias	Ideia nova, original, que não tenha precedentes	Bignetti, 2011; Cajaiba-Santana, 2014; Agostini <i>et al.</i> , 2016; Cloutier, 2003
Necessidade social	Necessidade básica que garante o bem-estar do sujeito	Moulaert <i>et al.</i> , 2005; Bignetti, 2011; Cloutier, 2003.
Transformação	Compreensão sobre os valores, motivações e propósitos, que orientam para um horizonte de transformação de forma positiva	Moulaert <i>et al.</i> , 2013; Agostini <i>et al.</i> , 2016;
Empoderamento	Aumento de consciência social, emancipação dos indivíduos, autoconfiança, sentimento de pertencimento	Cloutier, 2003; Moulaert <i>et al.</i> , 2005; Bignetti, 2011.
Bem-estar	Qualidade de vida (conforto, tranquilidade)	Cajaiba Santana, 2014, Cloutier, 2003.
Inclusão	Oferecimento de oportunidades iguais de acesso a bens e serviços a todos	Prim <i>et al.</i> , 2020; Moulaert <i>et al.</i> , 2005; Bignetti, 2011; Mazon, <i>et al.</i> , 2023.

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

As categorias, expostas no Quadro 2, foram elaboradas a partir de definições de inovação social, levantadas no referencial teórico, e serviram para a análise dos projetos de extensão com evidências de inclusão social e inovação social.

Destaca-se que, para manter o anonimato dos entrevistados, na análise das informações obtidas, foi utilizada a abreviação IXX para coordenadores e bolsistas e IXXI para alunos e pais ou responsáveis de alunos participantes dos projetos. Assim, o primeiro número indica o projeto de



extensão; as letras indicam a função, no primeiro grupo: “CD” para referir as entrevistas com os coordenadores, e “BS” para referir as entrevistas com os bolsistas; e, no segundo grupo: o termo “AL” para referir aos alunos dos projetos, e “RP” para referir aos pais/responsáveis de alunos participantes dos projetos. O segundo número corresponde à ordem das entrevistas.

## RESULTADOS

A primeira característica de Inovação Social a ser aqui analisada é **novas ideias**, compreendida não necessariamente como uma ideia inédita, pois compreende também uma ideia melhorada, aprimorada. Os coordenadores dos projetos analisados, verbalizaram desconhecer iniciativas parecidas na região, estando presente, portanto, o ineditismo.

*[...] eu sei que têm grupos de artesanatos, mas é de mulheres idosas que fazem. Eu até fui ver, visitar alguns antes, quando a gente começou com a ideia do Mulheres SIM, só que esses grupos são assim, mulheres com dinheiro e que são aposentadas, meio que querem passar o tempo delas. Então, elas se reúnem geralmente em salões de igreja, mas elas não têm muito interesse em discussões, em debates; elas estão ali mesmo para passar o tempo delas, conversar. Eu não conheço outro tipo de projeto. (2CD)*

Essas ideias, geralmente, partiram de uma ação intencional para atingir o resultado desejado (Cajaiba-Santana, 2014; Dalbem et al., 2022); o desejo de transformar a situação vivenciada por outras pessoas. Como relatado pela coordenadora do projeto 2, o projeto “Mulheres SIM”, realizado em anos anteriores, motivou a realização do projeto Mulheres arteiras, visto que, em uma dinâmica de grupo, que propiciou a troca de experiências, surgiram vivências de violência doméstica, emergindo, assim, a necessidade de propor um projeto para combater a violência contra a mulher. Percebeu-se, desse modo, a intenção de atender uma necessidade social e melhorar a vida das pessoas (Mulgan, 2006).

Embora o ineditismo das iniciativas analisadas seja ressaltado, é importante considerar algumas críticas e contrapontos. A primeira crítica está relacionada à interpretação do conceito de "novas ideias". Embora os coordenadores dos projetos afirmem desconhecer iniciativas similares na região, o fato de não haver conhecimento prévio sobre outras iniciativas não necessariamente significa que as ideias sejam verdadeiramente inovadoras ou inéditas. Em muitos casos, projetos sociais podem ser semelhantes a outras iniciativas em diferentes contextos ou regiões, mas a falta de comunicação e troca de conhecimento entre comunidades pode levar à percepção de novidade onde há, na verdade, uma repetição ou adaptação de modelos preexistentes.

Além disso, a eficácia dessas ideias, mesmo quando consideradas novas ou aprimoradas, pode ser limitada pela ausência de uma avaliação sistemática e contínua dos resultados alcançados. Se

as iniciativas não forem monitoradas de perto quanto ao seu impacto real na comunidade e na vida das pessoas envolvidas, especialmente em relação ao combate à violência contra a mulher, há o risco de que os projetos não alcancem os objetivos desejados, apesar das boas intenções.

A crítica de que algumas iniciativas podem se concentrar em um grupo específico, como mulheres aposentadas que buscam apenas passar o tempo, aponta para a necessidade de se considerar a inclusividade e o alcance dos projetos. A inovação social deve buscar envolver e beneficiar uma ampla diversidade de pessoas, especialmente aquelas em situações de vulnerabilidade. Caso contrário, há o risco de perpetuar desigualdades ao invés de mitigá-las.

Nesse sentido, emerge a segunda característica de Inovação Social detectada, as **necessidades sociais**, que seria uma resposta aos problemas sociais (Mulgan, 2006; Pol; Ville, 2009), não atendidos pelo Estado e pelo mercado (Cajaiba-Santana, 2014). A necessidade de responder a uma demanda social parece ser um dos principais estímulos para o desenvolvimento das inovações, sob o aspecto de iniciativas públicas ou enfoques de movimentos sociais (Howaldt *et al.*, 2016).

Essa necessidade acontece uma vez que as estruturas existentes e as políticas estabelecidas se mostram insatisfatórias na eliminação dos problemas dos tempos atuais, como as desigualdades sociais, as questões da sustentabilidade, as mudanças climáticas (Pereira Ribeiro *et al.*, 2021). Os projetos de extensão analisados envolveram diferentes (distintos) públicos-alvo, contudo, todos os três foram idealizados para atender uma lacuna social.

Embora a identificação de necessidades sociais como motor para a inovação social seja reconhecida como uma característica fundamental, essa abordagem não está isenta de críticas e contrapontos. Primeiramente, a concepção de que as inovações sociais surgem para preencher lacunas deixadas pelo Estado e pelo mercado pode, em alguns casos, subestimar a complexidade dos problemas sociais enfrentados. A dependência de iniciativas locais ou de movimentos sociais para resolver questões que são estruturais pode levar a soluções paliativas, que tratam apenas os sintomas dos problemas, sem abordar suas causas subjacentes.

Além disso, há o risco de que as inovações sociais se tornem um substituto para a ação governamental ou de mercado, aliviando temporariamente as pressões sobre essas instituições, mas sem gerar mudanças sistêmicas. Isso pode criar uma dependência de projetos temporários, que são vulneráveis à falta de financiamento ou mudanças políticas, ao invés de promover soluções sustentáveis e de longo prazo.

Outro contraponto é que, embora os projetos de extensão analisados tenham sido idealizados para atender lacunas sociais, a eficácia dessas iniciativas depende de uma compreensão profunda das necessidades específicas das comunidades atendidas. Sem uma análise contextual detalhada e uma avaliação contínua, há o risco de que os projetos não atendam adequadamente às reais demandas da comunidade, ou que abordem necessidades percebidas de maneira superficial, sem gerar um impacto significativo a longo prazo.

A terceira característica de Inovação Social detectada na pesquisa é o **empoderamento**, termo que pode ter vários sentidos. No Brasil, o sentido mais empregado se refere ao processo

de mobilizações e práticas, que objetivam promover e impulsionar grupos e comunidades na melhoria de suas condições de vida, aumentando sua autonomia (Kleba & Wendausen, 2009). Dessa forma, empoderamento significa aumento do poder, da autonomia pessoal e coletiva de indivíduos e grupos sociais, das relações interpessoais e institucionais, principalmente daqueles submetidos a relações de opressão, discriminação e dominação social. (Kleba & Wendausen, 2009).

O empoderamento também pode ser entendido como processos pelos quais as próprias pessoas se fortalecem, aumentam sua autonomia, se tornam independentes e protagonistas de suas vidas (Kleba & Wendausen, 2009). Nessa mesma linha, Pereira et al. (2022) ressalta que o empoderamento busca, conscientemente, romper com as relações institucionalizadas de pobreza e tirania, que privam as pessoas de suas liberdades substantivas, para constituir relações mais justas e de equidade. Pode-se perceber, nas entrevistas, que essa transformação no indivíduo, gerada pelo empoderamento, possibilita o aumento da autonomia e da liberdade, fortalecendo-o para enfrentar os obstáculos.

*Essa possibilidade do projeto, essas movimentações, também movimentou comigo, movimentou o meu interno e fez as coisas que estavam aqui, na minha cabeça, começarem a sair, ir para o papel, e começarem a, afetivamente, acontecer (2AL2)*  
*[...] é aquela coisa: eu sempre soube o que eu tinha, mas eu nunca conseguia realizar. Essa coisa me empoderou também, me mostrou que eu posso fazer e posso fazer muito bem-feito, e se o marido não gostar, que 'vai plantar batata', o problema é dele. (2AL2)*

Percebeu-se, ainda, que os laços criados, o ambiente participativo e a postura acolhedora da instituição despertaram outros sentimentos, como de pertencimento. Desse modo, esses também foram fatores que contribuíram para desenvolver o empoderamento dos atores:

*Com as palestras, dá um empoderamento, né [...]saber onde procurar os seus direitos também, né. Não ficar tão à mercê, né. (2BS)*  
*É que essa rede de apoio entre mulheres é muito importante. Então, às vezes, nem é a questão das aulas, nem a questão do artesanato, mas pelo fato de ter pessoas, ter uma rede de apoio, de conversa, de desabafo, de segurança, faz ela conseguir ter uma atitude, por exemplo. (2CD)*

Nas entrevistas, foi perceptível a proteção da família, apesar dos ganhos obtidos, em alguns casos, de superação. Muitos familiares demonstram receios com relação à integridade física da pessoa com deficiência e acabam cerceando este aprendizado. Esse ambiente superprotetor interfere nas relações sociais dessas pessoas e no desenvolvimento de suas potencialidades (Silva et al., 2015).

*Quando ela quer pegar a faca, eu sento e ensino a pegar direitinho. Ela até gosta. [...] ela tenta mexer as panelas, mas daí eu tenho medo de ela ficar mexendo as panelas. Eu sou muito chata com esse negócio de ficar perto do fogão. Até mexe, mas mexe com cuidado, acho perigoso. (IPR1)*  
*[...] ela chegava toda empolgada em casa, queria fazer bolo, quer fazer isso, quer fazer aquilo, mas daí a empolgação logo acaba. (IPR3)*

*[...] ele não conseguia descascar um dente de alho, ele não conseguia. Ele cortava, um dente já é pequeno, então não sobrava. Então eu vi que esse lado do Daniel, achei bacana. (IPR4)*

Embora o empoderamento seja reconhecido como uma característica crucial da inovação social, também é importante considerar críticas e contrapontos associados a essa noção. Um ponto crítico é que o empoderamento, apesar de suas intenções positivas, pode ser dificultado ou limitado por fatores externos, como o ambiente familiar ou social. Como evidenciado nas entrevistas, a superproteção familiar pode atuar como uma barreira significativa, impedindo que os indivíduos desenvolvam plenamente suas habilidades e autonomia. A intenção de proteger, especialmente em casos de pessoas com deficiência, muitas vezes resulta em restrições que limitam a capacidade dessas pessoas de exercerem sua independência e enfrentarem desafios cotidianos.

Além disso, o conceito de empoderamento pode ser interpretado de forma ambígua ou até mesmo contraproducente em certos contextos. Por exemplo, o fortalecimento individual pode, em alguns casos, gerar conflitos dentro de ambientes familiares ou comunitários, onde as mudanças nas dinâmicas de poder não são sempre bem recebidas. Isso é evidente nos relatos que destacam a resistência ou o receio de familiares diante do aumento da autonomia dos participantes.

É também relevante destacar como contraponto a possibilidade de que os projetos focados no empoderamento possam inadvertidamente perpetuar a ideia de que a responsabilidade pela mudança social recai exclusivamente sobre os indivíduos empoderados, sem abordar adequadamente as estruturas sociais e institucionais mais amplas que mantêm a opressão e a desigualdade. Assim, enquanto os projetos podem promover a autonomia e a confiança, eles também precisam garantir que essas mudanças individuais estejam acompanhadas de um esforço coletivo para transformar as condições sociais que limitam a liberdade e o potencial de muitos.

Em meio ainda ao estudo dos projetos, emergiu a quarta característica de uma inovação social, a **transformação social**, sendo compreendida como uma transformação na sociedade. A mudança social é um fenômeno que modifica as configurações e estruturas estabelecidas dentro de uma determinada sociedade. A inovação social pode ser vista como um meio de os indivíduos conquistarem a geração de conhecimento (Dias & Partidário, 2019), a autonomia, a emancipação e o empoderamento; se tornarem protagonistas das suas histórias e, assim, alcançarem a transformação social, na medida em que transformam, de forma positiva, as relações e as dinâmicas sociais nas quais estão inseridos (Kühl, 2020).

Assim, constata-se que a finalidade de uma inovação social é a transformação social dos sujeitos envolvidos. Cloutier (2003) destaca que as mudanças sociais geradas devem ter caráter duradouro.

Em alguns contextos, a busca por mudanças amplas e duradouras pode resultar na negligência de ações mais pragmáticas que poderiam trazer benefícios diretos e imediatos às comunidades afetadas.

Embora a transformação social seja frequentemente destacada como o objetivo final das inovações sociais, é necessário considerar algumas críticas e contrapontos. Primeiramente, há o desafio de garantir que as mudanças promovidas por inovações sociais sejam verdadeiramente duradouras e profundas, em vez de superficiais ou temporárias. Embora projetos possam gerar impacto positivo nas dinâmicas sociais e na vida dos participantes, a transformação social em larga escala exige a superação de barreiras estruturais, que muitas vezes estão enraizadas em sistemas econômicos, políticos e culturais. Isso significa que, sem uma mudança nas estruturas que sustentam a desigualdade e a exclusão, as inovações sociais podem apenas arranhar a superfície dos problemas, sem realmente provocar a transformação que prometem (Cloutier, 2003).

Além disso, a transformação social promovida por inovações sociais pode enfrentar resistência significativa por parte das instituições estabelecidas, que podem sentir-se ameaçadas pelas mudanças propostas. As instituições podem, consciente ou inconscientemente, atuar para manter o status quo, limitando o alcance das inovações sociais ou neutralizando seu impacto ao longo do tempo. Além disso, a transformação social nem sempre é uniforme ou equitativa. Em alguns casos, as inovações sociais podem beneficiar certos grupos enquanto deixam outros de lado, ou até mesmo criar novas formas de desigualdade. Assim, é essencial que qualquer iniciativa de inovação social seja acompanhada por uma análise crítica contínua, para assegurar que as mudanças promovidas sejam inclusivas, abrangentes e verdadeiramente transformadoras para todos os envolvidos.

Nesse mesmo sentido, emerge a quinta característica de Inovação Social detectada na pesquisa, o **bem-estar**. A inovação social trata da busca por uma nova resposta, a fim de suprir uma necessidade social, criando interações entre os indivíduos, em busca do bem-estar coletivo (Cloutier, 2003; Moulaert *et al.*, 2005). Ações com foco em solucionar problemas sociais são capazes de transformar a realidade vivida por uma parcela da sociedade, desassistida socialmente (Prim *et al.*, 2020), visto que constituem oportunidades de melhoria na qualidade de vida das pessoas envolvidas (Bignetti, 2011). Um dos principais objetivos da inovação social é contribuir para o bem-estar das pessoas e das comunidades onde elas estão inseridas.

Segundo Pol e Ville (2009, p. 15), “uma inovação é denominada inovação social se a nova ideia implícita tiver o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida”. O projeto proporcionou qualidade de vida aos alunos, na medida em que se perceberam capazes de desempenhar tarefas que as pessoas não acreditavam que eles pudessem desempenhar. Com supervisão dos professores, os alunos iam ao supermercado fazer a compra dos ingredientes para a produção da geleia de frutas e conserva de vegetais e vendiam os produtos confeccionados. Com a renda dos produtos vendidos, eram compradas mais matéria-prima. Os alunos relatavam grande satisfação ao produzir e vender as compotas.

A participação no projeto também propiciou uma sensação de felicidade ao sentir que se pode contribuir para uma possível transformação societária, conforme se verifica na fala da bolsista (3BS).

*Ter feito a extensão me trouxe um senso de pertencimento, assim, muito grande para a sociedade. Então, eu acho que a extensão, realmente, me mudou nesse sentido, de estar contribuindo ativamente na sociedade, estar fazendo a diferença de alguma forma. (3BS)*

Outro ponto importante, destacado pela mesma bolsista, é que a participação no projeto de extensão pode favorecer a inserção no mercado de trabalho. Esse diferencial no currículo é explicado por Ferreira et al. (2022), assegurando que, atualmente, as empresas procuram por profissionais que deem respostas significativas às demandas da vida contemporânea.

*[...] porque eu senti que tudo que eu tenho hoje, a extensão que me deu. Assim, todas as oportunidades de emprego que eu tive, sempre veio nessa questão da extensão. Todas as empresas querem saber; por que, no Brasil, se faz pouco voluntariado. e então, quando alguém faz algum voluntariado, algum projeto nesse sentido, sempre é bem diferente, assim. (3BS)*

A ênfase no bem-estar individual ou de grupos específicos pode, em alguns casos, obscurecer as desigualdades estruturais que perpetuam a falta de bem-estar em larga escala. Projetos que melhoram a qualidade de vida de participantes específicos podem, inadvertidamente, desviar a atenção de mudanças mais amplas e necessárias para combater as causas fundamentais dos problemas sociais, como a pobreza e a exclusão.

Além disso, o conceito de bem-estar é subjetivo e pode variar significativamente entre diferentes grupos sociais. O que é percebido como uma melhoria na qualidade de vida por um grupo pode não ter o mesmo impacto para outro, especialmente se as necessidades e prioridades desses grupos forem distintas. Portanto, a noção de bem-estar utilizada nas inovações sociais deve ser continuamente reavaliada para garantir que ela realmente reflita as necessidades e aspirações das comunidades envolvidas, em vez de impor uma visão unificada que pode não ser aplicável a todos.

Outro contraponto é que, embora as iniciativas de inovação social possam proporcionar melhorias imediatas no bem-estar, como a satisfação pessoal dos participantes ou a aquisição de novas habilidades, essas melhorias podem ser temporárias se não forem sustentadas por políticas e estruturas de apoio de longo prazo. Há um risco de que, ao término do projeto, os participantes possam retornar às suas condições anteriores, sem uma rede de suporte adequada para manter o bem-estar alcançado durante a intervenção. É fundamental considerar que o bem-estar alcançado através de inovações sociais, embora significativo, pode não ser suficiente para garantir a inserção sustentável dos indivíduos no mercado de trabalho ou na sociedade de maneira mais ampla. A formação adquirida através de projetos pode aumentar a empregabilidade, mas se as condições socioeconômicas externas não forem favoráveis, o impacto dessas iniciativas pode ser limitado, reforçando a importância de abordagens integradas que combinem bem-estar individual com mudanças estruturais.

Uma característica que se destaca em uma inovação social, a sexta do conjunto identificado na análise dos projetos, é a prática de **inclusão**, compreendida como um movimento educacional, social e político que defende o direito de todos os indivíduos de participarem na sociedade, e de serem aceitos e respeitados naquilo que os diferencia dos demais (Pereira et al., 2022). Nesse sentido, Fuchs et al. (2020) afirmam que a inovação social tem por fim promover a capacitação e a inclusão de pessoas em processo de exclusão social para que se possa mudar as relações de poder e gerar mudança social. Em sentido semelhante, Bignetti (2011) reforça que inovação social se trata de um fenômeno inclusivo.

Para Mazotta e D'antino (2011), um ponto importante da inclusão social é a proximidade de uns com os outros, sua interação, viabilizando a afirmação do outro como sujeito. Essa interação pode ser percebida na fala dos entrevistados, demonstrando que os projetos propiciaram essa interação entre si, bem como com as demais pessoas. Além disso, os projetos favoreceram, também, o desenvolvimento de relações de solidariedade e de colaboração nas aulas práticas, quando, em determinados momentos, todos se ajudavam.

*Ela [aluna] se desenvolveu bastante, arrumou amizade. (IPR2)*

*Ela [aluna] se enturmou muito bem com as pessoas. (IPR1)*

*[...] é eles [alunos com deficiência] perceberem que eram capazes de fazer coisa que as pessoas não acreditavam que eles poderiam fazer. E não se resume a fazer o doce, ir ao supermercado comprar as matérias-primas, fazer o produto, sair para vender. Eles vendiam tudo, gente, tudo! (ICD)*

Lutz, Petrini e Souza (2022) destaca que a proposta da inclusão supõe a geração de conhecimentos, que sejam coerentes com os valores e interesses das pessoas desassistidas socialmente. Esta afirmação foi percebida na análise dos projetos, sendo que os projetos em que houve uma demanda da comunidade, alcançaram os objetivos propostos.

*[...] e a questão da demanda surgiu de uma aluna. Acho que isso é bem interessante. Uma aluna de um curso aqui, que é a [...]. Ela que teve essa ideia, que tinha essas mulheres, que aqui em Garopaba tem essa rede de mulheres que querem trabalhar com artesanato, que querem fazer economia solidária e precisavam de um apoio. Então, a gente foi estruturando o projeto mais ou menos dessa forma, com aquilo que a gente já tinha feito, mas com a ideia da [...]. (2CD)*

A prática de inclusão muitas vezes enfrenta barreiras significativas no contexto social e institucional em que é implementada. A inclusão pode ser dificultada por preconceitos enraizados, falta de recursos adequados e resistências institucionais que perpetuam a exclusão. Mesmo quando os projetos são bem-sucedidos em promover a inclusão em nível local, essas barreiras podem limitar o impacto em escala mais ampla, restringindo a transformação social que se busca alcançar (Lutz, Petrini & Souza, 2022).

Além disso, a inclusão promovida por projetos de inovação social pode, em alguns casos, ser superficial, criando uma impressão de progresso sem abordar as causas profundas da exclusão social. A inclusão efetiva exige não apenas a participação física das pessoas em atividades, mas também o reconhecimento genuíno de suas necessidades, vozes e contribuições. Se esses aspectos não forem plenamente integrados, há o risco de que as práticas inclusivas se tornem simbólicas, sem provocar mudanças reais nas dinâmicas de poder e nas estruturas sociais que perpetuam a marginalização (Mazotta & D'antino, 2011).

Entretanto, enquanto a inclusão busca capacitar indivíduos e grupos marginalizados, ela pode, paradoxalmente, levar a novas formas de exclusão se não for acompanhada por uma análise crítica e contínua. Por exemplo, a inclusão de certos grupos em projetos pode inadvertidamente excluir outros que não estão sendo atendidos, ou pode reforçar estereótipos e desigualdades preexistentes. A inclusão deve, portanto, ser vista como um processo dinâmico e flexível, que requer ajustes contínuos para garantir que seja verdadeiramente equitativa e eficaz.

Embora os projetos de inovação social muitas vezes consigam criar ambientes de apoio e solidariedade, a sustentabilidade dessas redes de apoio fora do contexto dos projetos é um desafio. As relações e a colaboração desenvolvidas durante o projeto podem não se manter após o término das atividades, especialmente se não houver um suporte contínuo ou uma integração adequada dessas práticas nas comunidades mais amplas. Isso sugere a necessidade de estratégias de longo prazo para garantir que os benefícios da inclusão sejam duradouros e realmente transformadores para todos os envolvidos.

Sobre o Projeto 3 - “Muito além dos tablets: uma abordagem prática da eletrônica no contexto educacional”, ele foi realizado na comunidade do Monte Serrat, que *integra uma das 16 comunidades do Maciço do Morro da Cruz*. Conforme relato da bolsista, naquele período, estava entrando a curricularização da extensão no curso, abrindo, com isso, um edital para que os alunos propusessem algum tema de extensão. Assim, o objetivo desse projeto de extensão, segundo o relatório final, era combater a desigualdade econômica existente na região.

A ideia do projeto era excelente, pois visava, também, despertar nos alunos interesse pelo curso de eletrônica, para que aqueles jovens pudessem ingressar no IFSC. A realização de um curso técnico gratuito e de qualidade poderia viabilizar a inclusão no mercado de trabalho, gerando, assim, possibilidade de melhoria na qualidade de vida. Contudo, o projeto não alcançou este objetivo, conforme se destaca nos relatos da coordenadora e dos alunos.

*[...] assim, eu acredito que em partes sim, mas infelizmente a meta principal, que era de captar alunos, assim, eu acredito que não. Mas acredito que esse contexto não dependia só do projeto, sabe, tinha todo um contexto da vida deles, pessoal, assim. Mas eu acho que uma das metas era tornar o IFSC conhecido, tornar o IFSC público, porque, muitas vezes, eles acharam que o IFSC não era uma escola pública. Então, eu acho que a meta divulgação do IFSC foi boa. Mas a meta de captação de alunos, a gente não conseguiu atingir. (2BS)*



*É, tipo assim, veio o projeto, se eu não me engano, entre o meio e o final do ano, daí já estava no final, e quando era o outro ano que eu podia me matricular, eu acabei não coisando, eu acabei engravidando. Ai eu preferi ficar aqui que era confortável, eu já conhecia, sabe. Se eu não tivesse engravidado, talvez tivesse tentado de novo. Só que, como eu engravidei, fiquei no lugar que era mais confortável, que eu já conhecia, entendeu. (3AL3)*

É importante reconhecer que a educação não pode ser vista de forma a se isolar das prioridades das famílias em vulnerabilidade social, as quais, muitas vezes, têm que escolher entre a educação/formação e as necessidades básicas.

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho está prevista na Lei n. 8.122/1990 (sobre o regime jurídico dos servidores públicos), que instituiu uma reserva de 20% de vagas entre aquelas cujas atribuições sejam compatíveis com a respectiva deficiência. O artigo 93 da Lei n. 8.213/1991 (Lei de Cotas no setor privado) determina a obrigatoriedade para empresas com, no mínimo, 100 empregados, disponibilizarem percentuais de vagas a serem preenchidas por pessoas com deficiência. Desse modo, ao mesmo tempo em que houve avanços na inclusão profissional, a inclusão de deficientes no mercado de trabalho ainda é um desafio, e a profissionalização deste público pode favorecer essa inserção.

Indagados, nas entrevistas, acerca de conhecimento sobre a temática de inovação social, os coordenadores foram unânimes em suas respostas, quanto a desconhecer a temática. Uma das coordenadoras proferiu que o referido tema não é recorrente na instituição. Assim, esses coordenadores idealizaram os projetos visando a inclusão de segmentos em vulnerabilidade social na comunidade onde estão inseridos, todavia com outras características de uma inovação social. Assim, parte-se do pressuposto que falta uma melhor compreensão de ações de inovação social dentro da instituição.

*Não, sei sobre inovação, que relacionamos com tecnologia; mas inovação social anterior as nossas conversas, não. (ICD)*

*Não como uma explicação do que seria, falando em inovação social me vem ideia do que poderia significar. Me parece uma coisa assim inovadora, parece uma coisa simples, mas é que, realmente, eu não tenho essa visão do que seria. Geralmente coisas tecnológicas, né. Quando fala em inovação, já vem coisa tecnológica, mas daí, social! (2CD)*

*Então, o que eu ouvi falar foi mais de pesquisa pessoal, porque até então eu nunca tinha ouvido falar no curso, nem nada. Eu só fiquei sabendo mais disso quando a gente começou o projeto de extensão, mas bem pouco. (3BS)*

Podemos compreender que o Projeto 3, intitulado “Muito além dos tablets: uma abordagem prática da eletrônica no contexto educacional”, apresenta uma proposta inovadora com o objetivo de combater a desigualdade econômica e promover a inclusão social por meio da educação

técnica. No entanto, alguns desafios e limitações emergiram durante a execução do projeto, que evidenciam a complexidade de alcançar metas ambiciosas em contextos de vulnerabilidade social.

Uma crítica pertinente é a desconexão entre as metas do projeto e a realidade vivida pelos alunos e suas famílias. Embora o projeto tenha tido o mérito de divulgar o IFSC e despertar interesse em eletrônica, ele não conseguiu superar as barreiras estruturais enfrentadas pelos jovens da comunidade do Monte Serrat, como questões econômicas, gravidez precoce e a necessidade de optar pelo que é mais imediato e confortável, em vez de uma educação técnica de longo prazo. Essa realidade evidencia que projetos educacionais, por mais bem-intencionados que sejam, precisam considerar de forma mais profunda as condições socioeconômicas e culturais dos participantes, para que possam desenhar intervenções mais eficazes e adaptadas às suas necessidades reais.

Além disso, o desconhecimento sobre o conceito de inovação social entre os coordenadores sugere uma falta de integração dessa perspectiva dentro da instituição. A inovação social, muitas vezes, é associada apenas à tecnologia, deixando de lado a importância das mudanças sociais que podem ser geradas por iniciativas educacionais e comunitárias. Essa lacuna no entendimento pode limitar a capacidade dos projetos de atingir seu pleno potencial transformador, já que a inovação social requer não apenas a introdução de novas ideias, mas também uma compreensão aprofundada dos contextos sociais e das necessidades dos beneficiários.

Já a profissionalização e a inclusão no mercado de trabalho são aspectos centrais do projeto, a execução prática revelou que alcançar esses objetivos em comunidades vulneráveis requer uma abordagem mais holística e integrada. Isso inclui o fortalecimento de políticas públicas de apoio social, a oferta de suporte contínuo e a criação de condições que permitam que os jovens priorizem sua educação sem sacrificar suas necessidades básicas. Esses pontos ressaltam a importância de uma visão crítica e reflexiva na implementação de projetos de inovação social, garantindo que eles sejam verdadeiramente inclusivos e eficazes em promover transformações sociais duradouras.

No Quadro 3, resumem-se as situações em que as características da Inovação Social puderam ser identificadas.

### Quadro 3 – Quadro-Resumo das características da Inovação Social

Categoria	Situações
Novas ideias	- Ensinar técnicas de processamento de doces de frutas e conservas de vegetais para pessoas com deficiência; - Estimular a geração de renda, buscando o combate à violência contra a mulher; – Realização de oficinas/encontros para despertar o interesse dos jovens para o mundo da tecnologia e o ingresso deles no IFSC.
Necessidade social	- Formação educacional e profissional para pessoa com deficiência; - Combate à violência doméstica; - Geração de renda; - Vulnerabilidade social de jovens.
Transformação social	- Desejo e retomada dos estudos; - Geração de conhecimento; - Autonomia; - Empoderamento.

Categoria	Situações
Empoderamento	– Alunos desenvolveram autonomia e iniciativas próprias; – Sentimento de pertencimento; – Conscientização da cidadania.
Bem-estar	- Empatia; - Relacionamento interpessoal; - Acolhimento institucional; - Satisfação; - Felicidade.
Inclusão social	- Inclusão digital; - Inclusão da pessoa com deficiência; - Inclusão escolar

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS (2023).

Ao analisar as diferentes características da inovação social identificadas nos projetos estudados, é evidente que, embora cada uma dessas categorias – novas ideias, necessidades sociais, empoderamento, transformação social, bem-estar e inclusão – possa ser compreendida de maneira independente, elas estão profundamente interligadas e dependem umas das outras para promover mudanças sociais efetivas e duradouras.

A característica de novas ideias, por exemplo, não se sustenta sem uma compreensão das necessidades sociais específicas que motivam essas inovações. Inovações que emergem do desejo de solucionar problemas sociais precisam não apenas de ideias novas ou aprimoradas, mas também de uma profunda conexão com as realidades e desafios enfrentados pelas comunidades envolvidas. O ineditismo dessas ideias é reforçado pela capacidade de responder a demandas reais e urgentes, e a eficácia dessas inovações está intimamente ligada à sua relevância social.

Da mesma forma, o empoderamento resultante dessas iniciativas está profundamente enraizado na capacidade das inovações sociais de transformar a realidade dos indivíduos e das comunidades. O processo de empoderamento não ocorre em um vácuo; ele é catalisado pelas mudanças sociais que surgem quando as necessidades sociais são atendidas de maneira significativa e quando as novas ideias promovem uma maior autonomia e participação ativa dos indivíduos em suas comunidades. Assim, o empoderamento é simultaneamente uma consequência e um motor da transformação social, permitindo que os indivíduos se tornem agentes de mudança em suas próprias vidas e na sociedade.

A transformação social, por sua vez, está intrinsecamente ligada à promoção do bem-estar e à inclusão. Projetos que visam transformar as dinâmicas sociais e econômicas devem, necessariamente, buscar o bem-estar coletivo e assegurar que as oportunidades geradas sejam acessíveis a todos, especialmente àqueles em situação de vulnerabilidade. A inclusão, nesse contexto, não é apenas um objetivo, mas uma condição essencial para que a transformação social seja genuína e sustentável. Sem inclusão, qualquer tentativa de transformação social corre o risco de ser superficial ou, no pior dos casos, de reforçar as desigualdades existentes.

O bem-estar, como uma característica da inovação social, está, portanto, entrelaçado com todas as outras categorias. Ele é tanto um fim quanto um meio para alcançar uma sociedade mais justa e equitativa. O desenvolvimento de novos projetos e ideias deve sempre considerar o impacto no bem-estar dos envolvidos, garantindo que os benefícios sejam amplamente distribuídos e que as necessidades sociais sejam atendidas de maneira eficaz e sustentável.

A prática de inclusão surge como um princípio norteador que permeia todas as dimensões da inovação social. Ela assegura que todas as vozes sejam ouvidas e que todas as pessoas, independentemente de suas circunstâncias, tenham a oportunidade de participar e se beneficiar das inovações sociais. Sem inclusão, a inovação social perde seu caráter transformador, pois exclui aqueles que mais precisam de mudanças e relega o empoderamento e a transformação a uma minoria privilegiada.

Fica evidente no estudo que ao se abordar uma análise integrada das características da inovação social revela-se que essas categorias são interdependentes e se reforçam mutuamente. Para que uma inovação social seja verdadeiramente eficaz, ela deve englobar novas ideias que atendam às necessidades sociais, promovam o empoderamento, facilitem a transformação social, melhorem o bem-estar coletivo e garantam a inclusão. Apenas assim as inovações podem gerar mudanças profundas e duradouras, capazes de transformar as estruturas sociais e promover uma sociedade mais justa e equitativa.

## CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como propósito de pesquisa analisar as práticas de inclusão como ações de inovação social, desenvolvidas no/pelo Instituto Federal de Santa Catarina. Para atingir o primeiro objetivo específico, realizou-se uma análise nos projetos de extensão realizados pelo IFSC nos anos de 2018 a 2021, selecionando aqueles que apresentaram práticas de inclusão social. Dentre os projetos selecionados, foram identificados aqueles com potencial para serem configurados como inovação social, em consonância com o referencial teórico, atingindo, assim, o segundo objetivo específico.

Como características de Inovação Social, foram identificadas: novas ideias, necessidades sociais, transformação social, empoderamento, bem-estar, e inclusão social. Nova ideia e necessidade social foram identificadas em todos os projetos analisados; empoderamento, transformação social, bem-estar e inclusão social foram identificados apenas nos projetos 1 e 2. No terceiro projeto analisado, nova ideia alcançou um nível excelente, pois visava despertar o curso de eletrônica nos alunos, para que estes jovens pudessem ingressar no IFSC. A realização de um curso técnico de qualidade poderia viabilizar a inclusão no mercado de trabalho e, assim, geraria possibilidade de melhoria na qualidade de vida daqueles jovens.

Contudo, o projeto não alcançou este objetivo. É importante reconhecer que a educação não pode ser vista de forma isolada, desconsiderando as prioridades das famílias em vulnerabilidade social, ou seja, os alunos tinham outras prioridades, como trabalhar, cuidar de seus filhos. Outro ponto que se considera relevante é que a comunidade não foi ouvida, para identificar a demanda naquele momento. Quando a demanda parte da comunidade, há mais possibilidades de atingir o objetivo proposto. Outro ponto, ainda, que merece destaque é que, às vezes, a exclusão pode ser escolhida e até desejável, já que as pessoas podem optar por não serem incluídas ou desejar permanecerem excluídas.

Além de apresentarem as características mencionadas, os resultados das entrevistas apontam para um crescimento pessoal dos bolsistas e dos servidores participantes do projeto, constatado por meio dos relatos de empatia, aprendizagem e bem-estar. Observou-se, nos alunos dos projetos, a autonomia, o relacionamento interpessoal, fortalecimento de laços de solidariedade e colaboração nas relações sociais, qualidade de vida, proporcionaram a inclusão digital, o desejo de retomada dos estudos.

Uma característica que se destaca em uma inovação social é a prática de inclusão. Os Institutos Federais foram criados pelo Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909, pelo presidente Nilo Peçanha como escola de Aprendizes e Artífices, com o objetivo de proporcionar formação profissional aos jovens de classes socioeconômicas menos favorecidas, os “desvalidos da fortuna” (na fala do presidente), sendo considerada, assim, uma medida social. Logo, a instituição nasceu imbuída da missão de inclusão. A instituição vem, então, desenvolvendo ações de inclusão, ao longo da sua história. Na década de 90, foram realizadas algumas iniciativas, anterior, ainda, à conhecida lei de cotas. A transformação dos Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC) em Institutos Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (IFETs), pela Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008), trouxe investimento do governo federal e ampliou-se a formulação de propostas de inclusão social, propiciando a melhoria das condições de vida das pessoas em vulnerabilidade social.

Conforme o PDI de 2020-2024 (IFSC, 2020), o IFSC desenvolve programas e ações de inclusão alinhadas a demandas dos diferentes públicos atendidos. Visando atender ao público em vulnerabilidade social, o IFSC tem oferecido os seguintes programas e ações: cursos de Formação Inicial e Continuada, Programa Nacional de Integração de Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja) (BRASIL, 2006), Ações Afirmativas, **Núcleo de acessibilidade educacional (NAE)**, Programa de Certificação Profissional e Formação Inicial e Continuada (Certific), Programa de Atendimento ao Estudante em Vulnerabilidade Social (PAEVS), e Programa de Segurança Alimentar do Estudante (PSAE).

Cabe mencionar também que as ações extensionistas podem ser importantes meios para promover a inclusão social. Nesse contexto, os Institutos Federais, a partir do reconhecimento das diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais, buscam promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, visando a melhoria da qualidade de vida de pessoas em vulnerabilidade social. A instituição tem como missão a inclusão social. Dessa forma, as práticas de inclusão nas ações de inovação social, são resultantes de uma concepção institucional, atingindo, assim, o terceiro objetivo específico.

As entrevistas apontaram que os coordenadores e os bolsistas desconheciam a temática inovação social. Os coordenadores idealizaram os projetos visando a inclusão de segmentos em vulnerabilidade social na comunidade onde estão inseridos, todavia sustentam outras características de uma inovação social. Assim, os coordenadores e os bolsistas atuam com a inclusão social, mas não a entendem como inovação social, atingindo, dessa forma, o quarto objetivo específico.

Embora o estudo tenha proporcionado uma análise abrangente das práticas de inclusão como ações de inovação social no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), é crucial reconhecer algumas limitações. Primeiramente, a pesquisa foi limitada pelo período de coleta de dados restrito e pela indisponibilidade de alguns entrevistados, o que pode ter restringido a profundidade das informações obtidas e a representatividade dos resultados. Além disso, a compreensão da temática de inovação social pelos coordenadores e bolsistas estava aquém do ideal, o que pode ter influenciado a forma como os projetos foram idealizados e implementados.

A análise revelou que, embora os projetos de extensão analisados apresentassem práticas de inclusão e atingissem vários objetivos sociais, a compreensão limitada do conceito de inovação social por parte dos participantes pode ter impactado a eficácia e o alcance desses projetos. Essa falta de compreensão sugere a necessidade de maior capacitação e conscientização sobre inovação social dentro da instituição, para que futuras iniciativas possam ser melhor planejadas e executadas com um entendimento mais claro de como as práticas de inclusão podem ser integradas como estratégias de inovação. Outra limitação observada foi a falta de envolvimento da comunidade na identificação das demandas e na formulação dos projetos, o que pode ter contribuído para a não realização de alguns objetivos, como a captação de alunos para o curso técnico de eletrônica.

Futuros estudos poderiam investigar mais detalhadamente como o envolvimento da comunidade pode influenciar o sucesso de projetos de inovação social e quais metodologias são mais eficazes para garantir que as necessidades reais da comunidade sejam adequadamente atendidas. Além disso, seria benéfico explorar a perspectiva dos próprios beneficiários das iniciativas, para entender melhor como as práticas de inclusão impactam suas vidas e como essas experiências podem ser incorporadas em futuras estratégias de inovação social. Pesquisas adicionais poderiam também analisar a implementação de práticas de inclusão social em diferentes contextos educacionais e sociais, comparando os resultados com as experiências do IFSC para identificar melhores práticas e estratégias mais eficazes.

É recomendável também que futuras pesquisas incluam uma abordagem longitudinal para avaliar o impacto a longo prazo das práticas de inovação social e inclusão, e como essas práticas influenciam o desenvolvimento contínuo de políticas e ações dentro das instituições educacionais. Assim, é possível garantir que as iniciativas de inovação social sejam sustentáveis e produzam benefícios duradouros para as comunidades envolvidas.

---

## REFERÊNCIAS

---

- Agostini, M. R., Marques, L. V & Bossle, M. B. (2016) Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview. *Revista de administração Mackenzie*, 17(6), 72-101.
- Alvarenga; Nunes; Casagrande; Junges. (2022) Produção científica sobre inovação social em periódicos brasileiros de administração com alto impacto. *Métodos e Pesquisa em Administração*. V.6, n 2.
- Bardin, L. (2009) *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luís A. Reto e Augusto Pinheiro. 5.ed. Lisboa: Edições 70.

- Bignetti, L. P. (2011) As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências sociais Unisinos*, 47(1), 03-14.
- BRASIL. (1988) *Constituição da República Federativa do Brasil*, de 05 de out. de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 02 nov. 2022.
- BRASIL. (2008) *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 09 jun. 2022.
- BRASIL. (2006) Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. *Política de Inclusão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica*. Brasília, [2006]. Trabalho não publicado.
- CAJAIBA-SANTANA, G. (2014) *Social innovation: Moving the field forward*. A conceptual framework, *Technol. Forecast. Soc. Change*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>.
- Carayannis, E. G.; Grigoroudis, E; Stamati, D & Valvi, T. (2019) Social business model innovation: A quadruple/ Quintuple Helix-based social innovation ecosystem. *IEEE transactions on engineering management*, 68(1), 235-248. Doi: 10.1109/TEM.2019.2914408.
- Cloutier, J. (2003) *Qu'est-ce que l'innovation sociale?*
- Dalbem, D. M., Nunes, N. A., & Casagrande, J. L. (2022) Práticas de tecnologia social de uma associação comunitária no Brasil. *Desenvolvimento em Questão*, 20(58), e11068. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.11068>
- Dias, J & Partidário, M. (2019). Mind the gap: The potential Transformative capacity of social innovation. *Sustainability*, 11 doi:10.3390/sul1164465.
- Ferreira, F. E. ; Aguenta, R. ; Perdoná, Gabriela ; Scheffer, D. M. ; Soares, Thiago & Lima, M.A. (2022) Curricularização da extensão universitária frente aos marcos legais. *Revista extensão e sociedade*, 13(1).
- Fília, K.; Cotton, S. M. & Jackson, H. J. (2018) What is social inclusion? A thematic analysis of professional opinion. *Psychiatric rehabilitation journal*. 41(3), 185-195.
- FORPROEX – Fórum de Pró-reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. (1987) *O Plano Nacional de Extensão Universitária*. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/Plano-nacional-de-extensao-universitaria-editado.pdf>.
- Fuchs, P.; Raulino, C.; Conceição, D.; Neiva, S.; Amorim, W., Soares, T.; Lima, M.; Lima, C. R.; Soares, J. & Guerra, J. B. (2020) Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 21(7), 1477-1505.
- Howaldt, J; Domanski, D. & Kaletka, C. (2016) Social Innovation: towards a new innovation paradigm. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 20-44.
- Instituto federal de educação, ciência e tecnologia de Santa. Catarina (2020). *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020-2024*. Florianópolis: IFSC. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi>.
- Kangerski, F De A.; Prim, M; Machado, A B. & Dandolini, G. A. (2022) A curricularização da extensão como oportunidade para promoção da inovação social e inclusão social. *Inc. Soc.*, 14(1), 86-97.
- Kleba, M. E. & Wendausen, A (2009). Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. *Saúde Soc*, 18(4), 733-743.
- Kühl, D. G. S. (2020) *Projetos de extensão como práticas de Inovação social em uma instituição pública de ensino*. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis.
- Lutz, F.; Petrini, M.; Souza, A. C. A. (2022) A constituição de ecossistemas de empresas sociais. *Revista Reuna*. 23(3).
- Marcelino, K; Gonçalves, M; Hamerski, B & Moraes, M. (2022) Projetos de extensão e políticas de inclusão social nas universidades federais brasileiras. *Linhas Críticas*, 28. <https://doi.org/10.26512/lc28202241341>.
- Mazon, G.; Soares, T.; Birch, R.; Scheneider, J. & Guerra, J.B. (2023) Green absorptive capacity, green dynamic capabilities and green service innovation: a study in Brazilian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 24(4), 859-876.
- Moulaert, F.; Maccallum, D.; Hillier, J. (2013) Social innovation: Intuition, precept, concept, theory and practice. *Social Learning and Transdisciplinary Research*, 13–24.
- Moulaert, F; Martinelli, F; Swyngedouw, E & Gonzalez; S. (2005) Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1969–1990.

- Mulgan, G. (2006) The process of social innovation. *Innovations*, 1(2), 145-162.
- Niekerk, L V.; Mathanga, D P.; Juban, N; Castro-Arroyave, D M. & Dina, B. (2020) Universities as catalysts of social innovation in health systems in low-and middle-income countries: a multi-country case study. *Infectious diseases of poverty*. <https://doi.org/10.1186/s40249-020-00684-5>.
- Pazetto, A. Z., Nunes, N. A., do Livramento Gonçalves, G., & de Menezes, S. B. (2022). Abordando o espectro da inovação social: uma discussão teórico-conceitual. *Ciencias da Administração*, 24(63), 89-101.
- Pacheco, A S. V. & Silva, K da V. (2018) Gestão social e inovação social organizacional: convergências e divergências teóricas. *Pensamento contemporâneo em administração*, 12(2), 88-101.
- Pereira, G., Casagrande, J., & Martins, C. (2022) Práticas de inclusão como fator de inovação social. *Cadernos Acadêmicos*, 8(1), 18–30.
- Pereira Ribeiro, J.; Berchin, I. I.; Neiva, S.; Soares, T.; Albuquerque, C., Deggau, A.; Amorim, W.; Barbosa, S.; Sechi, L. & Guerra, J.B. (2021) Food stability model: A framework to support decision-making in a context of climate change. *Sustainable Development*. 25(1), 13-24.
- Prim, M A.; Aguiar, R R. S. & Dandolini, G A. (2020) Inovação social: diferentes perspectivas para um mesmo conceito. In: *Anais CIKI*. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação.
- Pol, E & Ville, S. (2009) Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? *The Journal of Socio-Economics*, 38, 878-885, <http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>
- Silva, K. V.; Martins, C. & Pacheco, A. S. (2020) Desenvolvimento e educação a distância: uma análise do empreendedorismo nas cidades interioranas de Brasil e Portugal. *Revista Reuna*, 25(2).
- Silva, P N.; Prais, F G. & Silveira, A M. (2015) Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. *Ciência e saúde coletiva*, 20(8), 2549-2558.
- Svensson, P G.; Anderson, F O.; Mahoney, T Q. & HA, J.P. (2019) Antecedents and outcomes of social innovation: A global study of sport for development and peace organizations, *Sport Management Review*.
- Taylor, J B. (1970) Introducing social innovation. *The Journal of applied Behavioral Science*, 1(1).



# O TRABALHO DECENTE E A IMIGRAÇÃO INVOLUNTÁRIA VENEZUELANA: PERSPECTIVAS E PARADOXOS

## DECENT WORK AND INVOLUNTARY VENEZUELAN IMMIGRATION: PERSPECTIVES AND PARADOXES

### **SUELEN FRAINER**

Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE); Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
suelenfrainer@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-9515-8254>

### **SUZANA ROSA TOLFO**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
srtolfo14@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-6321-6496>

### R E S U M O

A imigração voluntária está associada a um projeto de vida e à possibilidade de retorno, enquanto a imigração involuntária é caracterizada pela falta de planejamento e pela impossibilidade de retorno, devido à ameaça à vida. O trabalho da população que imigra é afetado significativamente por esse processo, especialmente pelo distanciamento de práticas consoantes com o Trabalho Decente. O objetivo do presente estudo foi caracterizar as práticas de Trabalho Decente entre imigrantes involuntários venezuelanos no mercado formal de trabalho em uma microrregião de Blumenau-SC (N=8). Adotou-se uma metodologia qualitativa, descritiva e exploratória, utilizando-se dois instrumentos de coleta de dados: uma adaptação do Formulário Sociodemográfico Intercultural e um roteiro de entrevista semiestruturada baseado no conceito de Trabalho Decente da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Os indicadores de trabalho, analisados a partir do Trabalho Decente, conotam resultados relativos e discutíveis, por refletirem percepções que comparam as condições atuais com a extrema precarização vivida antes da migração. Além disso, foram evidenciados paradoxos em práticas que, embora protegidas pela legislação, não satisfazem necessidades subjetivas de satisfação e autodeterminação. Os achados reforçam a importância de práticas que promovam o Trabalho Decente para facilitar a reconfiguração da vida dos imigrantes dentro e fora do ambiente organizacional.

### P A L A V R A S - C H A V E

trabalho; imigração; dignidade.

## A B S T R A C T

*Voluntary migration is associated with a life project and the possibility of return, while involuntary migration is characterized by the lack of planning and the impossibility of return due to the threat to life. The work of the migrating population is significantly affected by this process, especially by the distancing from practices aligned with Decent Work. The objective of this study was to characterize the Decent Work practices among involuntary Venezuelan immigrants in the formal labor market in a micro-region of Blumenau-SC (N=8). A qualitative, descriptive, and exploratory methodology was adopted, using two data collection instruments: an adaptation of the Intercultural Sociodemographic Form and a semi-structured interview script based on the concept of Decent Work in Organizational and Work Psychology. The work indicators, analyzed from the perspective of Decent Work, suggest relative and debatable results, as they reflect perceptions that compare current conditions with the extreme precariousness experienced before migration. Additionally, paradoxes were evident in practices that, although protected by legislation, do not satisfy subjective needs for satisfaction and self-determination. The findings highlight the importance of practices that promote Decent Work to facilitate the reconfiguration of immigrants' lives both inside and outside the organizational environment.*

## K E Y W O R D S

*work; immigration; dignity.*

## INTRODUÇÃO

O relatório sobre migração mundial do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR), registrou que o número de migrantes internacionais forçados somava 114 milhões de pessoas em 2023. Dentre os diversos fatores que impulsionam este movimento estão os conflitos armados, perseguições, atos de violência e violações dos direitos humanos em todo o mundo. Apesar da globalização sugerir uma flexibilização simbólica das fronteiras, percebe-se que as políticas de integração nos países acolhedores ainda são restritivas, dependendo especialmente das condições relacionadas ao processo de imigração (Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados [ACNUR], 2023).

A travessia de fronteiras pode ter impactos psíquicos distintos, dependendo da voluntariedade do ato. Se voluntária, a imigração pode envolver um projeto de vida e condições de retorno ao país de origem. Se involuntária, a imigração pode ser marcada pela falta de planejamento prévio e pela impossibilidade de retorno, pois isso representaria uma ameaça à vida. Neste segundo caso, há impactos psíquicos significativos quando as pessoas abandonam relações, residência, posição social, língua e carreira. Diante da precarização envolvida no processo pré e pós-migratório, há níveis de desagregação social em diversas esferas, inclusive no trabalho (ACNUR, 2021; Martins-Borges, 2013).

O imigrante involuntário adulto que vem para o Brasil, via de regra, tem uma aproximação imediata com o trabalho, visto que, de forma emergente, necessita satisfazer necessidades indispensáveis como comida e moradia para si e, por vezes, para seus familiares. No entanto, apesar da importância do assalariamento, empregos de qualidade que oferecem condições de trabalho dignas não são tão comuns (Cardoso & Cabreira, 2017). O mercado de trabalho formal é permeado por contextos desiguais, e o acesso a remuneração suficiente para o exercício da cidadania, com equidade no tratamento, ainda é restrito a uma parcela específica de trabalhadores, da qual eles não fazem parte (Gernet & Dejours, 2011).

Reverter esse cenário só é possível com base em estratégias eficazes e embasadas por políticas públicas e privadas que promovam qualidade no trabalho, como é o caso das diretrizes que norteiam o Trabalho Decente. Esta concepção da Organização Internacional e do Trabalho (OIT) foi elaborada em um discurso aspiracional que destaca uma série de condições que defendem a liberdade, equidade e segurança, para garantir uma vida digna a todos que trabalham e que desejam trabalhar (Organização Internacional e do Trabalho, OIT, 1999).

Este estudo se torna socialmente relevante, pois ao tomarem conhecimento, organizações poderão projetar empregos que atendam não apenas ao resguardo trabalhista, mas também à qualidade de vida no trabalho, por meio de uma gestão socialmente responsável. Isso é especialmente importante para imigrantes involuntários, de forma geral, e para os venezuelanos especificamente, que evadem de seu país devido à grave crise econômica. Eles adentram o Brasil de forma emergente e contínua para reconfigurarem suas vidas e, por consequência, estão sujeitos a condições laborais precárias. Por conseguinte, a relevância científica também é justificada pela ausência de estudos nacionais sobre o Trabalho Decente que explorem a percepção de populações em situação de vulnerabilidade, como aqui proposto (Cipriani et al., 2021; Ferraro et al., 2017; Ferraro et al., 2018a; Ferraro et al., 2018b).

É na gênese da problematização, de que as pesquisas nascem dos emblemas da realidade (Minayo, 2021), que emergiu a questão norteadora: “Quais são as práticas de Trabalho Decente caracterizadas por imigrantes involuntários no mercado de trabalho formal?” Para respondê-la, este artigo caracterizou as práticas de Trabalho Decente para imigrantes involuntários venezuelanos no mercado formal de trabalho em uma cidade da microrregião de Blumenau em Santa Catarina (SC).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### A imigração involuntária venezuelana

Imigrantes da República Bolivariana da Venezuela intensificam o fluxo migratório para o Brasil desde a crise humanitária que se agravou no país em 2014. Após a morte de Hugo Chávez e a ascensão de Nicolás Maduro à presidência, o país enfrentou oposição interna, sanções e bloqueios internacionais que impactaram a importação de produtos essenciais e provocaram um

declínio socioeconômico. Enquanto alguns buscam refúgio devido à crise do desemprego e à falta de meios de sobrevivência, outros, mesmo empregados, não conseguem garantir o sustento de suas famílias com alimentos e serviços médicos básicos (Centro Estratégico Latino-Americano de Geopolítica, CELAG, 2019).

Identificar dados precisos ainda é um desafio nos movimentos migratórios, mas segundo o relatório Refúgio em Números do Observatório das Migrações Internacionais, em 2023 foram registrados mais de 58.628 pedidos de reconhecimento da condição de refugiado, dos quais 50,3% foram feitos por venezuelanos (Silva et al., 2024). Apesar dos avanços experienciados após a aprovação da Lei 13.445/2017, que substituiu o Estatuto do Estrangeiro, ainda há diversos desafios no acesso dessa população em sistemas públicos de saúde, proteção e trabalho em igualdade com a população nacional.

Não é possível capturar completamente a perda de dignidade vivida por cada imigrante em seu país de origem e no processo pós-migratório. Esse processo deve ser entendido como contínuo e gradual, com implicações não só para os próprios imigrantes, mas para toda a sociedade. Fatores como barreiras linguísticas, culturais, políticas e econômicas ampliam o sofrimento dessa população, dificultando a comprovação de qualificações, o acesso a direitos e serviços, além de agravar a precariedade das condições de moradia e trabalho (Martins-Borges, 2013).

O “trabalho”, foco desta pesquisa, é um elemento crucial para a reconfiguração do projeto de vida, a emancipação e a inclusão dos imigrantes no Brasil, desde que realizado em condições dignas (Cardoso & Cabreira, 2017). No entanto, apesar de ser central desde os primeiros momentos em solo brasileiro, ele muitas vezes está distante das garantias previstas por lei e dos direitos humanos.

## Iniciativas sobre o Trabalho Decente no Brasil

Diante da dinâmica fluida e contínua de precarização do trabalho na atualidade, o conceito de Trabalho Decente emerge em junho de 1999, como parte de um discurso aspiracional na 87ª Reunião da Conferência Internacional do Trabalho, realizada em Genebra, Suíça (OIT, 1999). Postulado como um instrumento político baseado em fatores econômicos e sociais, os Estados-membros da OIT reconheceram a importância de monitorar o progresso das diretrizes que operacionalizam o Trabalho Decente, envolvendo como agentes os cientistas sociais, empresários, sindicatos e os próprios trabalhadores.

Nas últimas décadas, o governo brasileiro avançou na implementação de práticas relacionadas ao Trabalho Decente, especialmente após a instituição da Agenda Nacional de Trabalho Decente (ANTD) em um memorando entre a OIT e o Governo Federal em 2006 (Ministério do Trabalho e Emprego, MTE, 2006). Em 2010, foi formalizado o Plano Nacional de Emprego e Trabalho Decente (PNETD), que serve como uma referência fundamental para discutir problemas estruturais da sociedade e do mercado de trabalho (Ministério do Trabalho e Emprego, MTE, 2010). Apesar desses avanços na esfera social, ainda há pouco conhecimento científico produzido sobre o tema no contexto nacional, especialmente na área de Psicologia.

Para contribuir empiricamente com essa temática, esta pesquisa se baseia no conceito de Trabalho Decente conforme a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) (Ferraro et al., 2018c). No cenário científico nacional, identificou-se, através de descritores e sinônimos de "decent work" em bases de dados nacionais (SciELO e PePSIC) e internacionais (Wos e Scopus), apenas quatro publicações quantitativas que utilizam amostras populacionais de alta qualificação, envolvendo advogados e administradores (Cipriani, Ferraro, & Oderich, 2021; Ferraro et al., 2017; Ferraro et al., 2018a; Ferraro et al., 2018b). Nessas publicações, são apresentadas evidências obtidas por meio do Questionário de Trabalho Decente (QTD), elaborado por Ferraro et al. (2018c). Considerando que este é o principal instrumento sobre o conceito investigado, esta pesquisa se baseia em suas dimensões para nortear a identificação de práticas alinhadas ao Trabalho Decente, conforme representado na Figura 1.

**Figura 1 - Definição das dimensões do Trabalho Decente**

Dimensões	Definição
1) Princípios e Valores Fundamentais no Trabalho	Refere-se a percepção de equidade, tratamento justo e digno no local de trabalho. Também diz sobre aceitação (sem discriminação), clareza de normas, solidariedade e liberdade.
2) Tempo e carga de trabalho adequadas	Relaciona-se a percepção de um bom equilíbrio entre tempo de trabalho, tempo de vida familiar, pessoal e gestão de tempo e carga de trabalho.
3) Trabalho realizante e produtivo	Concerne a percepção de realização pessoal e profissional por meio do trabalho. Também é percebido pela contribuição do trabalho para as gerações futuras.
4) Remuneração significativa ao Exercício da Cidadania	Remete a percepção da compensação recebida pelo trabalho realizado como justa e que permita ao trabalhador conviver com autonomia e dignidade, proporcionando também bem-estar àqueles que dependem dele.
5) Proteção Social	Reporta a percepção de segurança proporcionada por um sistema de segurança social contra doença, perda de trabalho e aposentadoria, tanto para o trabalhador quanto para sua família.
6) Oportunidades	Aborda a percepção de empregabilidade pessoal e empreendedorismo, perspectivas de aumento de renda, esperança e otimismo para um futuro melhor.
7) Saúde e Segurança	Retrata a percepção do trabalho em um ambiente seguro, sendo protegido de riscos contra a saúde física e mental.

FONTE: CONCEITO ELABORADO POR FERRARO ET AL. (2018C).

Estes resultados demonstram uma lacuna importante para estudos com populações que se encontram em situação diferente das mapeadas até o momento, como é o caso desta pesquisa, que visa à investigação com imigrantes involuntários venezuelanos. Por considerar que o Trabalho Decente levanta questões sobre sua universalidade e, ao mesmo tempo, particularidade, conhecer as perspectivas de um grupo até então não estudado pode potencializar que a voz dos subrepresentados seja ouvida, além de permitir uma análise aprofundada das temáticas que circunscrevem especificamente a experiência deles.

## MÉTODO

Foi realizado um estudo de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com corte transversal, cujo objetivo foi caracterizado como descritivo e exploratório (Minayo, 2021). Os participantes foram acessados pela técnica bola-de-neve (*snowball*) em uma amostra por conveniência em junho de 2022, resultando em uma amostragem não probabilística devido à dificuldade de acesso a populações como essa (Minayo, 2021). Dentre os locais contatados pelas pesquisadoras estão os serviços oferecidos pela sociedade civil e pública que apoiam imigrantes na região.

## Participantes

Como critérios para inclusão de participantes, optou-se por coletar informações com trabalhadores que possuíam vínculo formal empregatício e que tivessem passado pela imigração em uma condição considerada involuntária da Venezuela para o Brasil. Orientadas pela abordagem qualitativa e pelo caráter exploratório, características relacionadas a gênero, por exemplo, surgiram de forma espontânea a partir dos contatos realizados na etapa de coleta de dados.

Os participantes desta pesquisa foram oito imigrantes venezuelanos, sendo seis (6) homens e duas (2) mulheres, com idades entre 19 e 54 anos (média = 32,5 anos). No momento da coleta de dados, todos residiam e trabalhavam em organizações formais em um município da microrregião de Blumenau-SC, totalizando seis (6) empresas diferentes.

Todos eles concluíram o ensino médio, dois (2) estavam cursando ensino superior (Produção em Alimentos e Engenharia Civil) e outros dois (2) já haviam finalizado (Segurança Industrial e Administração). Todas essas formações foram cursadas na Venezuela, e aqueles que ainda não haviam finalizado interromperam os estudos ao imigrarem.

Sobre o trabalho e a ocupação antes da migração, todos os participantes possuíam um trabalho remunerado. Destes, três (3) trabalhavam no próprio negócio familiar. Outros cinco (5) tinham vínculo empregatício em diferentes empresas: um (1) em uma empresa petroleira; um (1) atuava na construção civil; um (1) em uma função cultural; um (1) em segurança do trabalho; e, por último, um (1) em uma indústria alimentícia.

No período da coleta, todos tinham vínculo empregatício formal em indústrias dos ramos metalúrgico e têxtil. Quanto ao tempo em que estavam empregados, cinco (5) responderam estar contratados há 6 meses a 1 ano, e outros três (3), há mais de 1 ano.

No que concerne à língua materna, todos falavam espanhol e estavam aprendendo português, língua que não conheciam antes de migrar. Eles também percebiam seus níveis de domínio do português de forma distinta: três (3) consideravam regular; quatro (4), bom; e um (1) declarava ser ótimo.

Ao discorrer sobre as narrativas dos participantes e em consonância com a preservação do anonimato dos nomes reais, foram atribuídos a eles nomes fictícios de super-heróis, escolhidos aleatoriamente pelas pesquisadoras: Arthur, Bruce, Clark, Diana, Helena, Oliver, Scott e Ted. Essa escolha está associada à percepção das pesquisadoras ao se depararem com características semelhantes aos personagens: pessoas que deixaram seus "mundos" e utilizam suas habilidades ao se sacrificarem para salvar a si próprios e aqueles que amam, mas de forma oculta, no dia a dia.

## Instrumentos

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foram utilizados dois: um roteiro de entrevista semiestruturado e um formulário sociodemográfico. Optou-se por um roteiro semiestruturado, pois esse instrumento permite que os entrevistados discorram sobre as temáticas centrais sem se prender a respostas pré-formuladas (Minayo, 2021). Ele foi composto pelas seguintes etapas: legitimação e motivação da entrevista; perguntas sobre a percepção atribuída ao trabalho; práticas relacionadas ao Trabalho Decente, baseadas nas dimensões do QTD; e, por fim, espaço para recolhimento de todas as informações consideradas relevantes pelo entrevistado sobre o tema em análise.

Além disso, foi utilizado o Formulário Sociodemográfico Intercultural elaborado pelo NEMPsic/UFSC, um instrumento especializado para a caracterização de variáveis socioculturais pertinentes ao processo migratório. Considerando os objetivos desta pesquisa, das 41 questões originais, ele foi adaptado para uma versão com 32, divididas em categorias que incluem: dados pessoais, escolaridade e ocupação, língua e dados sobre a imigração. Foram retiradas questões de categorias que envolviam, por exemplo, saúde e religião, visando focar na compreensão das variáveis envolvidas na experiência imigratória e no trabalho.

## Procedimentos de coleta de dados

Após o recrutamento dos potenciais participantes, agendou-se um horário para o encontro com cada um dos oito voluntários em um local onde se sentissem mais confortáveis. Nesse momento, também se verificou informalmente a possibilidade de gravar a entrevista em áudio para dispensar a necessidade de um auxiliar para transcrever os dados no dia da coleta. Nenhum deles relatou problemas com esse procedimento.

Durante a coleta, por meio dos instrumentos, ocorreu a legitimação e motivação para a entrevista, apresentando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Em seguida, foi aplicado o roteiro de entrevista semiestruturado e a adaptação do Formulário Sociodemográfico Intercultural do NEMPsiC. Esta última etapa não foi gravada.

## Procedimentos éticos

Esta pesquisa foi aprovada pelo Conselho de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) sob protocolo nº. 5.259.819. Na fase de coleta de dados, que foi realizada em seguida, os oito participantes assinaram voluntariamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), após serem esclarecidos sobre os objetivos do estudo e recebido os contatos das pesquisadoras. Uma via ficou com as pesquisadoras e outra com o participante. O TCLE foi adaptado para o estilo pergunta-resposta na língua materna do participante, com o objetivo de simplificá-lo e facilitar a compreensão do mesmo (Conselho Nacional de Saúde [CNS], 2016).

## Procedimentos de análise de dados

Os dados que compreenderam 6 horas e 32 minutos receberam o tratamento pela técnica da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016). Na pré-análise, as transcrições foram lidas repetidas vezes para organizar uma estrutura do conteúdo que informasse sobre as experiências diárias de trabalho, tornando-as objetos de exploração. Na análise vertical, foi verificada a frequência dos principais elementos observados nas frases e ideias extraídas das falas, sendo as categorias consideradas como típicas quando se aplicavam a 8-6 casos; variantes quando se aplicavam a 5-3 casos; e raras até 2 casos (Limberg et al., 2021). Por fim, na análise horizontal, as pesquisadoras agruparam os relatos por seu conteúdo compartilhado e contrastaram com as categorias pré-estabelecidas pela teoria que contém as sete dimensões do Trabalho Decente (Ferraro et al., 2018c).

Como sistema de confiabilidade, as pesquisadoras deste estudo analisaram a categorização de acordo com os objetivos da pesquisa, ato que resultou em temas com nomenclaturas êmicas, ou seja, trechos das falas dos participantes.



## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussão serão apresentados com base nas categorias que se referem às sete dimensões do Trabalho Decente e às respectivas subcategorias que são relativas ao conteúdo identificado nos relatos, conforme a Tabela I.

**Tabela I - Caracterização das práticas de Trabalho Decente em organizações formais de um município da microrregional de Blumenau-SC**

Categoria	Subcategoria
Princípios e Valores Fundamentais no Trabalho	Sou diferente por ser migrante (V)
	Tenho um bom supervisor (V)
Tempo e carga de trabalho adequadas	Considero apropriada a quantidade média de horas de trabalho (T)
	A carga está grande (T)
Trabalho realizante e produtivo	Quero que meu trabalho seja bom (V)
	Eu era profissional (V)
Remuneração significativa ao Exercício da Cidadania	Sustentar toda a casa (T)
	Cuidar da família (T)
Proteção Social	Não sei o que é essa proteção (T)
Oportunidades	Me dão oportunidade (V)
	Meu próprio negócio (V)
Saúde e Segurança	É um local seguro (T)
	Problema de saúde (V)

NOTA. FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA: T (TÍPICA), VARIANTE (V) E RARA (R).

FONTE: ELABORADO PELAS PESQUISADORAS.

No que se refere a primeira dimensão, os “Princípios e valores fundamentais no trabalho”, por um lado, os relatos foram permeados de discriminação em “*Sou diferente por ser migrante*”, inclusive somando nacionalidade e raça conforme relatos de Bruce e Arthur:

*Não sei se sou diferente por ser migrante ou por ser negro. Por isso eu disse, não falo com todos, mas acho que me tratam diferente por ser imigrante. Eu não estou aqui porque quero estar, estou aqui por necessidade. Entendeu? Mas aqui as pessoas se não gostam de um venezuelano, dizem que todos são ruins. Mas como brasileiros, há venezuelanos que gostam de trabalhar e outros que não. (Bruce)*

*No começo foi um pouco, um pouco difícil, porque sou estrangeiro. Eu quase não falava para não descobrirem que eu era venezuelano. Isso foi mudando depois de um ano. As pessoas começaram a falar mais comigo. Eles olharam para mim e falavam que apesar de ser estrangeiro, eu era legal, eu era trabalhador. Eu não entendia muito bem, eu sou estava concentrado no meu trabalho. Tem muitas palavras no Brasil que eu não compreendo. [...] Eles falavam e tu nem entendia, mas eu sabia que tava falando de mim. (Arthur)*

Os relatos de discriminação e desafios enfrentados por imigrantes, como exemplificado por Bruce e Arthur, destacam a complexidade das interações sociais influenciadas pela nacionalidade e raça. Aqui, há uma especificidade peculiar na esfera laboral pela degradação social como trabalhador no pós-migratório ao ser tratado como inferior e subalterno (Sawaia, 2017). Neste sentido, pela compreensão de não haver muros entre a vida real e vida no trabalho, não há apenas uma vivência lesiva da esfera laboral para essas pessoas. Há também uma possível dificuldade micror-regional de Blumenau em lidar com as diferenças culturais e, por consequência, o trabalho é uma das esferas que isso fica evidente ao dicotomizar quem é de “dentro” por ser familiar e o que é “de fora” e deve ser excluído (Martins-Borges, 2013).

Por outro lado, metade dos participantes declaram perspectivas de que a liderança acolhedora, foi fator decisivo para minimizar as segregações em “Tenho um bom supervisor”, como nos exemplos de Oliver e Scott:

*Eu tenho um emprego bom porque tenho um bom supervisor. Ele sempre me ajuda quando peço. Eu geralmente resolvo as minhas coisas. Mas quando chega a um limite, ele me ajuda. (Oliver)*  
*Sou livre para expressar o que penso. Meu líder me ajuda muito nisso. Eu falo o que quero falar. Eu pensava em ir embora ou não, mas meu supervisor, foi gente muito boa, ele é cristão, também evangélico. Ele me falou, que se alguém falasse mal de mim, iria pra rua, eu falei que falaria para ele. [...] Aí depois, com o tempo, mais ou menos um ano, foi que eu comecei a trabalhar melhor. Eles falam comigo normal. Meu líder me ajudou muito. (Scott)*

O trabalho foi percebido como digno e livre para se expressar pela relação que uma parcela dos respondentes tinha com suas respectivas lideranças, mesmo que com os pares isso não fosse frequente. A ajuda em se estabelecer e se integrar no ambiente pareceu fortemente afetada pelo movimento do líder em agregar, incluir e movimentar-se para que os demais membros da equipe também o fizessem. Nesse sentido, o posicionamento da liderança funciona como um apoio psicossocial por facilitar a adaptação ao trabalho em situação de estresse. Os vínculos estabelecidos potencializaram a obtenção de recursos para adaptação, funções afetivas, instrucionais e de ajuda material. Esse apoio forneceu aos imigrantes um espaço de confiança no novo contexto cultural que amorteceu os impactos da imigração involuntária ao transpor um sentimento de pertencimento, facilitando a integração na equipe de trabalho (Padoan-Moura et al., 2020; Vieira et al., 2023). Pela importância de tal constatação, a relação com a liderança é reforçada como elemento central e essencial para a percepção de consonância ao Trabalho Decente na primeira dimensão.

A segunda dimensão, “Tempo e carga de trabalho adequadas” há evidências sobre a conformidade com legislação trabalhista na quantidade de horas em “*Considero apropriado a quantidade média de horas de trabalho*”. A carga de trabalho esteve associada ao ritmo de trabalho intenso das organizações industriais de um município da microrregional de Blumenau-SC, especialmente com a diminuição do quadro de empregados no período pandêmico na subcategoria “*A carga está grande*”. Os participantes Arthur e Oliver expõem exemplos de fala sobre esta dimensão:

*Eu considero adequada a quantidade de horas que trabalho. Está bom porque é horário comercial. Ninguém te obriga a fazer hora extra. Ninguém me obriga a fazer hora extra. As horas é uma coisa que eu, que eu posso ou não fazer. [...] Qualquer coisa que preciso fazer e é no horário de trabalho, é só pedir para meu supervisor e depois compenso porque já tenho horas. (Arthur)*

*O ritmo está forte. Não gosto de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, não consigo fazer nada direito. Muitas pessoas foram demitidas e a carga depois do Covid está grande. [...] É muita correria e a carga está grande. Por exemplo, eu trabalho que atender várias máquinas, quatro, cinco e as vezes passam coisas e eu não vi. Ai quando vai ao controle final do produto, veem que está errado e voltam comigo e tenho mais trabalho. (Oliver)*

Os relatos de Arthur e Oliver proporcionam *insights* sobre essa dimensão, revelando uma apreciação positiva do cumprimento dos horários que são contratados e, ao mesmo tempo, destacando os desafios impostos pelo aumento da carga de trabalho. Nestas subcategorias, há uma diferença entre a realidade de trabalho dos participantes e o identificado na literatura sobre o assunto. Há uma tendência que imigrantes em situação de vulnerabilidade realizem uma quantidade superior de horas no trabalho, se comparado a trabalhadores de nacionalidade local (França & Barbato, 2019). Acredita-se que, pelo caráter do emprego formal dos participantes, haja uma tendência que os gestores do trabalho, em suma, cumpram as legislações trabalhistas e evitem que se reproduzam contínuas jornadas extensas.

Por outro lado, a carga de trabalho, principalmente no setor de produção ao sul do país, reflete a dinâmica da oferta e demanda de mão de obra braçal, em que é comum imigrantes se envolverem ao ocuparem funções que os trabalhadores locais preferem evitar (OBMIGRA, 2020). A adaptação a essa nova rotina operacional, caracterizada pelo ritmo produtivo das indústrias e pelo investimento físico considerável, torna-se ainda mais desafiadora para os imigrantes, sobretudo quando comparada aos empregos pré-migratórios, que frequentemente envolviam empresas familiares ou posições formais qualificadas.

No “Trabalho realizante e produtivo” o sentido do trabalho esteve atrelado a possibilidade de atingimento de metas e bom desempenho, dando origem a subcategoria “*Quero que meu trabalho seja bom*”:

*Quero que meu trabalho seja bom. E quero que digam: “aqui passou um venezuelano bom”. Quero deixar uma marca boa. Quero que digam: “o que esse cara fazia eram bom”. Até para que novos venezuelanos tenham oportunidade lá também. (Arthur)*

Os relatos dos participantes destacam a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho e o impacto disso no engajamento ao desempenharem suas atividades laborais (Oliveira & Lavarda, 2023). Ao desempenharem bem suas funções, percebem que não apenas contribuem para sua própria integração e avaliação positiva, mas também para a reputação de todos os membros de sua nacionalidade na região. No entanto, emerge uma reflexão crítica sobre até que ponto os participantes estariam dispostos a aceitar condições precárias de trabalho em busca de suas expectativas futuras e abrir oportunidades para seus compatriotas.

Essas discussões são cruciais para compreender até que ponto o imaginário social, que busca sentido e contribuição com os semelhantes, pode ser instrumentalizado pelo domínio gerencial para alienar esses trabalhadores em condições de trabalho mais precárias. A gestão que busca explorar o desejo de contribuição positiva pode criar um ambiente em que os imigrantes se submetam a variáveis precárias em prol do reconhecimento e da oportunidade de abrir portas para outros membros de sua comunidade (Coutinho, Krawulski, & Soares, 2007).

Na segunda subcategoria desta dimensão, se enfatiza sobre os trabalhadores deixaram suas atividades no país de origem e encontraram na região somente trabalhos operacionais. Os relatos, portanto, demonstram a distância entre os cargos que exerciam no contexto pré-migratório e o que realizam atualmente, justificando a subcategoria “*Eu era profissional*”:

*Muito da minha prática com música, canto, atividade que eu fazia com talento, que eu gostava, que eu era profissional, eu praticava todos os dias como cantor lírico e tudo isso eu perdi. [...] Eu pertencia a um coral lírico. Era muita disciplina e aqui não faço mais. (Scott)*

A discrepância entre a formação técnica e profissional dos imigrantes, especialmente aqueles com ensino superior como Arthur, Helena, Scott e Ted, em relação às funções que desempenham atualmente, destaca realidade que vai ao encontro das observações do relatório do ACNUR (2019). Segundo ele, muitos imigrantes possuem formação técnica e profissional superior ao necessário para as posições que ocupam em seus destinos, refletindo a inadequação entre suas habilidades e conhecimentos adquiridos no país de origem e as exigências do mercado de trabalho no novo contexto.

Ainda nesta dimensão, a inadequação vai além do aspecto técnico, abordando uma dimensão social. Mesmo possuindo a qualificação técnica, após cruzarem fronteiras, o Estado não reconhece a identidade social pré-migratória composta por formação, diplomas e experiência, o que reflete uma forma de etnocentrismo cultural. Esta situação levanta questionamentos sobre o que o Estado brasileiro tem interesse em conhecer e reconhecer. Será que os imigrantes involuntários venezuelanos, devido à sua situação de vulnerabilidade, fazem parte desse interesse? Embora a generalização seja impossível, é evidente que a falta de posicionamento claro afeta a qualidade de vida, o reconhecimento e a satisfação na carreira escolhida no contexto pré-migratório, que agora não pode mais ser vivenciada da mesma maneira (Silva & Texeira, 2022). Isso tende a contribuir para a sensação de desajuste e a perda de significado no trabalho para essa população.

Sobre a quarta dimensão, “Remuneração para o exercício significativo da cidadania”, todas as percepções estiveram atreladas à subsistência básica, como alimentação e moradia nos relatos que agrupam “*Sustentar toda a casa*”. Também é possível vislumbrar o cuidado dos seus familiares, tanto os que residem junto, quanto aqueles que continuam na Venezuela, bem como, um futuro melhor para todos em “*Cuidar da minha família*”. Tais dimensões são exemplificadas nos relatos de Arthur, Bruce e Helena:

*O que ganho não me ajuda. Só pago comida e aluguel. Eu quero, eu quero ganhar um pouquinho mais, porque na verdade preciso muito ganhar um pouquinho mais. Muitas vezes eu fico, eu fico triste quando eu recebo o pagamento, meu Deus, fico sem nada e eu não posso mandar para minha mãe, meu pai. Agora o que eu ganho não dá para nada. Fico pensando o que faço aqui. Trabalho pra comprar comida e pagar aluguel. (Arthur)*

*Sim, consigo me manter. Mas não é com bem-estar. [...] Moro com mais pessoas, não tenho carro, não tenho casa própria. Preciso conseguir mais coisas com meu salário para conseguir isso. [...] Eu acho que não é justo porque a vida aqui é mais cara do o que eu ganho. (Bruce)*

*[...] Ajuda, porque o trabalho me ajuda a comprar minhas coisas. Me sustenta hoje. E assim adiante, vai me ajudar a melhorar o futuro. Meu sonho é ver meu filho graduado. O trabalho que eu almejo é o que me sustente para ver meu filho graduado. Para ajudá-lo a isso. Um futuro melhor para meu filho. O futuro da família. Eu não tenho praticamente sonho. Meu sonho é meu filho. (Helena)*

A análise sobre a “Remuneração significativa para o exercício da cidadania” destaca a percepção dos participantes de que a remuneração obtida atende principalmente às necessidades básicas de sobrevivência, uma realidade em atividades operacionais nas indústrias. Todos os participantes possuem uma maior que um salário-mínimo, mas nenhum ultrapassa a soma de dois, sendo a média geral R\$ 1.877,25. Apesar de assegurar o direito à moradia e alimentação básicos, ainda há preocupações constantes com os recursos financeiros, evidenciando o medo de insuficiência. Esse cenário é indicativo do déficit habitacional e da manutenção de subsídios básicos, especialmente para pessoas em situação de marginalidade (Barros & Martins-Borges, 2018; Spink et al., 2020).

Em um contexto capitalista, a remuneração não se limita apenas a prover as necessidades básicas, mas também desempenha um papel no espaço social que se ocupa. A posse de bens, o “ter”, muitas vezes se confunde com a identidade pessoal, o “ser”. Nesse sentido, a pesquisa levanta questões importantes sobre a identidade e as relações sociais dos participantes, cujas posses se restringem à moradia e alimentação. A falta de outros bens pode influenciar quem são essas pessoas, como são percebidas e com quem é permitido que se relacionem. A abordagem de Gaulejac (2006) destaca que o sentimento de pobreza e a humilhação decorrentes da falta de posses também levam à desqualificação da pessoa. Assim, embora a remuneração atenda às necessidades básicas de sobrevivência, sua capacidade de conferir legitimidade social, ainda está distante para os participantes da pesquisa.

Na quinta dimensão, “Proteção social”, fica demonstrado, por meio das verbalizações que os trabalhadores participantes da pesquisa desconheciam totalmente a legislação trabalhista, em especial à segurança proporcionada pelo emprego formal em caso de doença, perda do trabalho e aposentadoria. Previsto na subcategoria “Não sei o que é essa proteção”. Ted, Diana e Helan relatam suas percepções:

*Sobre esse tema, aposentadoria, tem que trabalhar 60, 70 anos, não é mais ou menos isso? [...] Não sei direito o que é seguro-desemprego. É o governo né? Se tu não conseguir trabalho, ele te sustenta com o salário-mínimo. [...] Sobre saúde, acho que minha família não tá prestando, não dá suporte. [...] Eu tenho um plano da saúde, mas só o meu, não inclui a família. (Ted)*  
*Já ouvi que para se aposentar tenho que ter 65 anos. [...] Também sei que na prefeitura tem o bolsa família. [...] Também na pandemia me mandaram embora e eu tive o seguro-desemprego. [...] Não sei o que é essa proteção. (Diana)*  
*Não tenho perspectiva de me aposentar. Acho que é difícil pelo tempo. Não sei como é essa questão de saúde e seguro-desemprego também. (Helena)*

Na mesma situação de desconhecimento, o trabalhador Clarck questionou sobre uma informação que recebeu sobre a ação de denunciar práticas inadequadas de uma Empresa:

*Aqui tenho uma pergunta: O que acontece se eu reclamar do meu emprego? Já ouvi falar que não é bom. Que se você perder o emprego e for reclamar no Ministério do Trabalho, a maioria das empresas vão saber que você prejudicou a empresa e ninguém mais vai querer te contratar. Todas as empresas se conversam. Não sei se é isso, só estou repetindo o que me falaram. Me falaram que eu e minha família não conseguiríamos mais emprego. [...] Eu não falaria nada pois não quero prejudicar a minha família. (Clarck)*

Mesmo sem indícios diretos de alienação do trabalhador tal qual no caso de Clarck, o alerta sobre isso ocorrer com maior facilidade considerando o desconhecimento das leis é evidente para todos os participantes da pesquisa. Isto revela resultados dissonantes em relação aos princípios do Trabalho Decente, principalmente devido à falta de conhecimento sobre normas, leis e mecanismos que os protegeriam enquanto trabalhadores nas organizações industriais. Esta falta de familiaridade com seus direitos cria dinâmica em que os participantes dependem da responsabilidade social dos empresários para garantir algum nível de proteção (Silva & Teixeira, 2022).

Conteúdo, cabe ressaltar que os conteúdos apresentados na análise põem em destaque que a "Proteção social" não deve se limitar apenas aos trabalhadores formais e à responsabilidade exclusiva das organizações privadas. A compreensão sobre o que regulamenta o trabalho formal no pós-migratório requer uma abordagem multifacetada, em que entidades públicas e sindicatos apoiem a integração de forma emergente. A gestão eficaz dessa integração exige que se evite posturas simplificadas, tanto na visão economicista que os reduz a meros recursos de mão de obra, quanto na abordagem humanista que negligencia o impacto dos imigrantes na economia e nas relações de emprego que a eles se aplicam (OBMIGRA, 2020).

As “Oportunidades”, sexta dimensão, compreende perspectivas de aumento de renda, otimismo de crescimento e promoções na subcategoria “Me dão oportunidade”, como nas falas de Diana e Bruce:

*Eu quero superar-me, eu quero crescer. Eu acho que eu posso crescer, primeiro, fazendo o curso. Eu acho que trabalhando duro, para que vejam meu trabalho, eu gosto de aprender e aprendo rápido. Trabalhando assim posso subir escada. Pouco a pouco, de área em área. [...] Acho que consigo melhor salário. Eu quero fazer um curso de assistente administrativo, eu tenho um curso de assistente administrativo na Venezuela. Mas aqui no vale. Então eu quero fazer, eu quero fazer um curso assistente administrativo. [...] Eu percebo na empresa que as pessoas têm oportunidade. Dentro do meu setor mesmo. Elas saem para um posto melhor. E ganham um pouco melhor. (Diana)*

*Eu acho que me desenvolvo porque todos os dias aprendo algo (na empresa) que mais adiante será importante para mim pois quero trabalhar com malha. E eu acho que tenho oportunidade se eu me preparar academicamente para um cargo melhor em uma empresa. (Bruce)*

Esta subcategoria revelou notável similaridade nas falas dos participantes ao expressarem entusiasmo em desenvolverem-se para oportunidades no futuro, mesmo diante das adversidades relacionadas à invalidação dos cursos e experiências do período pré-migratório. Esses achados corroboram estudos anteriores de Cardoso e Cabreira (2017) e Martins e Vedovato (2017), que também identificaram uma forte ligação entre o trabalho de imigrantes e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Entretanto, é importante considerar a perspectiva de Dubar (2009) que destaca cenários em que a responsabilidade exclusiva sobre o aprendizado contínuo no trabalho recaia apenas sobre o próprio trabalhador. O papel da organização no treinamento e desenvolvimento de equipes deve ser equilibrado com os esforços individuais daqueles que buscam aprender. Surge então reflexões sobre até que ponto as empresas realmente se esforçam para oferecer ações de aprendizagem equitativas, considerando as especificidades, como a dificuldade com o idioma, o desconhecimento das novas funções, mesmo que técnicas e repetitivas, por exemplo. O trabalhador imigrante tem a oportunidade de acompanhar treinamentos realizados em português? Ou ele precisa se adaptar e aprender na prática? A resposta a essas perguntas é crucial para compreender se há verdadeiro compromisso com a aprendizagem constante no ambiente organizacional, se isso é resultado de práticas de gestão da organização ou se, como indicam outras categorias, é predominantemente mérito do esforço constante e individual dos participantes.

Conforme já pré-posto na subcategoria “Eu era profissional” há percepção sobre a ascensão socioeconômica estar atrelada a refazer ou transitar para outras carreiras, formações no Brasil. No entanto, a alta qualificação também está atrelada a possibilidades econômicas de subsidiar a formação, fato que ainda é distante pela necessidade de “Sustentar a casa”. Neste sentido, é possível vislumbrar que em contextos de marginalização, estudar e trabalhar são concorrentes e após migrar de país para continuar vivendo em solo brasileiro, a busca é por sobreviver.

À vista da perspectiva de carreira dentro da própria organização, quatro participantes também trouxeram narrativas relacionadas à unidade "Meu Próprio Negócio", exemplificadas nas histórias de Clarck e Ted:

*Meu sonho é ter meu próprio trabalho. Seria um sonho. Ter uma marca própria de roupa, sapato e kit esportivo. Eu gostaria. Meu trabalho me aproxima de ter o meu negócio porque tenho que estudar e a empresa pode me ajudar a estudar. E também trabalhando lá consigo comprar pouco a pouco as máquinas que preciso. A meta é trabalhar, gastar o menos possível e guardar dinheiro. Mas meu trabalho me ajuda a crescer como pessoa também. Quem sabe um dia consigo uma oportunidade melhor na empresa também. (Clarck)*

*Sonho em ter uma empresa de bolos. Eu cheguei a fazer lá na Venezuela, mas aqui estou sem tempo para fazer. Eu trabalhei 3 anos em uma loja de bolos lá na Venezuela. [...] Daqui uns 4 anos, eu quero é começar a fazer minha empresa de bolos. [...] Meu trabalho atual, ele é uma vantagem para os bancos também, para futuramente pedir um crédito de microempresário. Se não der certo, aqui tem bastante empresa com boas oportunidades. A minha é boa, tenho ali oportunidade porque é boa, recebemos treinamento. (Ted)*

Além de almejam oportunidades de carreira na própria organização, os participantes compartilharam o desejo de "abrir um negócio". Uma pesquisa do ACNUR (2019) revela que 80% dos refugiados manifestam disposição para empreender, o que está alinhado com o interesse dos participantes deste estudo. No entanto, a realidade vai de encontro ao autoemprego, caracterizado pelo trabalho autônomo, sujeito à volatilidade das receitas e desprovido de um planejamento prévio, condições que também agravam a dissonância em relação a um Trabalho Decente (Gomes & Bourlegat, 2020).

Ainda nesta dimensão, a percepção sobre a "Oportunidades" é considerada um fator protetivo. Isso se deve ao fato de que, mesmo que essas oportunidades não se concretizem conforme planejado, o simples ato de "ter um projeto" proporciona perspectivas de futuro após toda a experiência migratória involuntária. O movimento em direção a esses objetivos é percebido como benéfico, pois impulsiona os participantes a não ficarem paralisados diante dos desafios (Barros & Martins-Borges, 2018).

Por fim, na dimensão "Saúde e Segurança", os riscos foram percebidos como mitigados por estratégias de proteção pessoal e de estrutura do ambiente, conforme a temática "É um local seguro":

*Um local ruim para mim, foi quando trabalhei de ajudante de pedreiro. É um trabalho muito esforçado. É um trabalho muito pesado. Até machuquei minha mão, eu cai caiu uma cadeira encima dela nesse trabalho. Na empresa que estou hoje tem segurança. Mas na outra, não tinha. (Oliver)*  
*Me sinto protegido. Lá tem a CIPA, recebo as proteções, protetor de ouvido e tudo mais. (Ted)*  
*Tem risco lá, tem ruído. Mas eles me dão tudo para proteger-me. Tem muito químico, mas é bom. (Helena)*



O início de adequação à normas de segurança do trabalho, como por exemplo, estruturação e conhecimento de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), pode ser justificada pelo perfil dos participantes desta pesquisa, que contou com pessoas empregadas via relações formais de trabalho. Isso demonstra que, cumprindo as exigências legislativas, mesmo em trabalhos operacionais que possivelmente contenham grau de risco, como ruídos, por exemplo, eles percebem que são mitigados por procedimentos internos das organizações, como no uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's).

Mesmo que a segurança justamente resida na adequação das leis nas organizações industriais, os resultados indicaram que é justamente o tipo de trabalho, a função operacional que leva quatro, dos oito entrevistados, a terem complicações na saúde física, conforme a temática “*Problema de saúde*” para Ted e Arthur:

*Machuquei meu braço no trabalho. As caixas estão muito pesadas. Estão cima de 40kg. aí falamos na empresa, eu procurei um ortopedista para fazer fisioterapia. Mas sinto bem-estar no meu trabalho sim. Temos plano de farmácia, posso pedir medicamentos no celular. Apenas estamos falando para o supervisor que as caixas venham com menos quilo para não pegar doenças que eu acho que é por isso que meu braço não está muito bom. (Ted)*

*Eu acho que nós fica todo dia sentado. Aí eu tenho problema de coluna, aí é ruim. Mas meu líder me ajuda quando to com dor. Ele manda eu ficar sentada e não me esforçar. Eu não tenho nenhum equipamento que ajuda. E quando chove, já trabalhei molhada. Porque vou a pé e se chover eu fico molhada trabalhando. Já fiquei resfriado. (Arthur)*

Percebe-se que na subcategoria sobre Saúde e Segurança, sétima dimensão, há paradoxos, pois, há perspectivas de segurança serem consonantes e os riscos à saúde serem dissonantes ao Trabalho Decente. Segundo Orrenius e Zayodny (2009), isso pode ser lido usando níveis diferentes de explicação: em primeiro lugar, o imigrante pode perceber os riscos do trabalho de forma diferente porque as condições nas organizações industriais que seguem legislações trabalhistas tendem a ser menos arriscadas do que dos trabalhos informais. Em segundo lugar, o risco assumido em trabalhar nas organizações tende a ser visto com maior benevolência do que não trabalhar.

A discussão dos resultados revela que, embora a implementação de políticas de Trabalho Decente nas organizações seja um passo importante, ela não é, por si só, suficiente para assegurar a inclusão social e a dignidade dos imigrantes venezuelanos no Brasil. A pesquisa destaca a necessidade de uma abordagem integrada que envolva não apenas o movimento empresarial, mas também a atuação decisiva dos gestores públicos e das políticas públicas. É imperativo que essas políticas sejam fortalecidas e que existam mecanismos claros e eficazes para o suporte aos imigrantes, desde o acesso a direitos básicos até a inserção no mercado de trabalho em condições dignas para atuação. Se trata de promover ações que não apenas integrem essas populações ao tecido social, mas que também rompam as barreiras estruturais que perpetuam a exclusão.

É fundamental que a responsabilidade pelo Trabalho Decente seja vista como um esforço conjunto que continuamente possibilita criar ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos, que respondam às necessidades dos imigrantes e facilitem sua adaptação sociocultural.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou caracterizar as práticas de Trabalho Decente para imigrantes involuntários venezuelanos no mercado formal de trabalho em uma cidade da microrregião de Blumenau-SC. Na relação percebida entre o emprego formal e práticas de Trabalho Decente, há processo paradoxal sutil e ao mesmo tempo forçoso, em que os participantes (re)constróem suas vidas enquanto assimilam passado, presente e ainda “sonham” com um futuro ao qual ainda, poucos caminhos parecem ser possíveis de se concretizarem. Tendo isso diante de si, não cabe dizer que o acesso a práticas de Trabalho Decente está em suas “mãos” e, portanto, suas escolhas apenas. Ao desconsiderar o potencial de cada indivíduo pelo estigma e condições legais de ser imigrante, venezuelanos são categorizados como pários a sociedade, um paradoxo entre “semelhantes” e “diferentes” que pode reverberar, psiquicamente, na sensação de “derrota social”, “angústia do fracasso” e “vergonha” pela “desqualificação” na esfera laboral (França & Barbato, 2019; Martins & Vedovato, 2017).

As respostas dos participantes, revelam fronteiras que não podem ser atravessadas por meio de caminhos mais curtos ou atalhos. Fatores políticos e econômicos contextuais parecem obrigar o trabalhador venezuelano a atender apenas às necessidades básicas de sobrevivência, enquanto esforços para criar um ambiente que fomente autodeterminação e satisfação ainda estão distantes. Portanto, é importante analisar que, mesmo dentro dos empregos formais protegidos por relações de trabalho, há potencial para que diversas práticas se alinhem mais estreitamente com as dimensões de Trabalho Decente, apesar de já estarem resguardados pelas regulamentações do trabalho formal.

É no panorama delimitado e circunscrito da microrregional de Blumenau com cultura predominantemente germânica em SC, que este estudo incita reflexões para a construção de estratégias e políticas públicas/privadas que promovam práticas relacionadas ao Trabalho Decente. Ele também contribui com intervenções que conscientizem entidades interessadas nesses temas, considerando principalmente, a emergência dele adentrar cada dia mais nos limiares das organizações, ações sindicais e órgãos governamentais.

Como limitações, as entrevistas foram realizadas apenas no idioma português. É possível que isso tenha inibido a expressão dos participantes, sobretudo pelo conteúdo sensível do diálogo. Apesar do caráter qualitativo e que, portanto, não visasse quantidades e generalizações, se reconhece que escutar quantidade maior de pessoas permitiria explorar uma maior rede de percepções, especialmente as que foram expostas em análise de dados com a frequência “Variante”. Espera-se que essa pesquisa aponte para a construção de repertório científico e prático robusto que discuta sobre as percepções de imigrantes involuntários em sua experiência ao trabalhar no contexto brasileiro.

No limite, práticas consonantes ao Trabalho Decente estão muito além de políticas afirmativas. É preciso responder à pergunta sobre quem são os participantes dessa pesquisa para os envolvidos nas relações trabalho: imigrantes? Estrangeiros? Mão-de-obra barata? Mais um trabalhador qualquer? É nessa resposta que possivelmente estão implicados os fatores que probabilizam ou não que haja esforços por um Trabalho Decente e de fato, uma experiência digna de trabalho no emprego formal.

## REFERÊNCIAS

- Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados [ACNUR] (2019). *Perfil Socioeconômico dos Refugiados no Brasil*. Subsídios para a elaboração de Políticas. Brasília: Edição do ACNUR/Brasil. <https://www.acnur.org/portugues/wp-content/uploads/2019/06/VOL.-II-PERFIL-SOCIOECONOMICO-DOS-REFUGIADOS-final.pdf>
- Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados [ACNUR] (2023a). Retrospectiva 2023. Brasília: Edição do ACNUR/Brasil. <https://www.acnur.org/portugues/wp-content/uploads/2023/12/2023-Retrospectiva.pdf>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, A. F. O., & Martins-Borges, L. (2018). Reconstrução em movimento: Impactos do terremoto de 2010 em imigrantes haitianos. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38, 157-171. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003122016>
- Cardoso, C. M. S. L., & Cabreira, M. (2017). Imigração e o trabalho como condição para uma vida mais digna ou indigna?. *Revista direitos, trabalho e política social*, 3(5), 108-122. <http://http://orcid.org/0000-0001-8476-3264>
- Centro Estratégico Latino-Americano de Geopolítica [CELAG] (2019). *La guerra económica es contra el pueblo venezolano*. Instituto Nacional de Estudios Nacionales. <https://www.celag.org/la-guerra-economica-es-contrael-pueblo-venezolano/>
- Cipriani, R. L., Ferraro, T., & Oderich, C. L. (2021). Trabalho Digno, Satisfação Com o Trabalho e com a Vida em Administradores. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(3), 1548-1559. <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.3.21635>.
- Conselho Nacional de Saúde [CNS] (2016). *Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2016*. Implementa normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. *Diário Oficial da União*, (98).
- Coutinho, M. C., Krawulski, E., & Soares, D. H. P. (2007). Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. *Psicologia & Sociedade*, 19(spe), 29-37. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400006>
- Di Nuovo, S., Di Corrado, D., & Magnano, P. (2022). Decent work and hope for the future among young migrants. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 50(4), 361-374. <https://doi.org/10.1080/10852352.2021.1935198>
- Dubar, C. (2009). *A crise das identidades: a interpretação de uma mutação*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Ferraro, T., Moreira, J. M., Santos, N. R., Pais, L., & Sedmak, C. (2018a). Decent work, work motivation and psychological capital: An empirical research. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 60(2), 339-354. <https://doi.org/10.3233/WOR-182732>
- Ferraro, T., Pais, L., Moreira, J. M., & Santos, N. R. D. (2018b). Decent work and work motivation in knowledge workers: The mediating role of psychological capital. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 501-523. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9539-2>
- Ferraro, T., Pais, L., Santos, N. R., & Moreira, J. M. (2018c). The decent work questionnaire (DWQ): development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*. <https://doi.org/10.1111/ilr.12039>
- Ferraro, T., Santos, N. R., Pais, L., & Moreira, J. M. (2017). Decent work and work motivation in lawyers: An empirical research. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), 192-200. <http://doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13908>
- França, R. A., & Barbato, S. B. (2019). Trajetórias em transição: a produção de significados de uma migrante venezuelana. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 37(3), 292-306. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.8180>
- Gaulejac, V. (2006). *As origens da vergonha*. São Paulo: Via Lettera Editora.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2011). Avaliação do trabalho e reconhecimento. In Bendassolli, P. F., & Soboll, L. P. (Org.), *Clínicas do trabalho* (pp. 61-70). São Paulo: Atlas.

- Gomes, L. A. S., & Bourlegat, C. A. L. (2020). Empreendedorismo étnico e de autoemprego em um olhar para as comunidades de imigrantes. *Interações (Campo Grande)*, 21, 317-330. <https://doi.org/10.20435/inter.v21i2.2287>
- Lei nº 13.445 de 24 de maio de 2017. (2017). *Institui a Lei de Migração*. Brasília, DF: Presidência da República. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13445.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13445.htm)
- Limberg, D., Springer, S. I., Bayne, H., & Wymer, B. (2021). Examining the Use of Consensual Qualitative Research in Counseling Research. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 15(3).
- Loosemore, M., Alkilani, S. Z., & Hammad, A. W. (2021). The job-seeking experiences of migrants and refugees in the Australian construction industry. *Building Research & Information*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/09613218.2021.1926215>
- Martins, E. G., & Vedovato, L. R. (2017). Migração internacional de mulheres e o trabalho doméstico remunerado: opressão e cidadania na era da globalização. *Revista Direito e Práxis*, 8, 1975-2009. <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2017/23572>
- Martins-Borges, L. (2013). Migração involuntária como fator de risco à saúde mental. *REMHU- Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana*, 21(40), 151-162. <https://www.redalyc.org/pdf/4070/407042017009.pdf>
- Minayo, M. C. (2021). Ética das pesquisas qualitativas segundo suas características. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 9(2), 521-539. <http://dx.doi.org/10.33361/RPQ.2021.v.9.n.22.506>
- Ministério do Trabalho e Emprego [MTE] (2006). *Agenda nacional de Trabalho Decente*. 19. <http://www.oitbrasil.org.br/node/298>
- Ministério do Trabalho e Emprego [MTE] (2010). *Plano nacional de Trabalho Decente: gerar Trabalho Decente para combater a pobreza e as desigualdades sociais plano nacional de Trabalho Decente gerar Trabalho Decente para combater a pobreza e as desigualdades sociais*. 55, 44. <http://www.oitbrasil.org.br/node/30>
- Observatório das Migrações Internacionais [OBMIGRA]. (2020). *Base de microdados*. Brasília: UnB/OBMIGRA. <https://portaldeimigracao.mj.gov.br/pt/dados/microdados>
- Oliveira, R. S., & Lavarda, C. E. F. (2023). Efeito dos vínculos organizacionais no engajamento e no desempenho de tarefas. *R. Adm. FACES Journal*, 22(4), 28-44. <https://doi.org/10.1234/abcd.56789>
- Organização Internacional do Trabalho [OIT]. (1999). *Memorial do diretor geral: Trabalho Decente*. 87ª reunião. Genebra: Conferência Internacional do Trabalho. <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- Orrenius, P. M., & Zavodny, M. (2009). Do immigrants work in riskier jobs?. *Demography*, 46(3), 535-551. <https://doi.org/10.1353/dem.0.0064>
- Padoan-Moura, S. S. G., Barañano, N. B., & Rovira, D. P. (2020). Bem-estar psicossocial em coletivos em estado de exclusão social: experiências de intervenção internacionais. *Inclusão Social*, 13(2).
- Sawaia, B. (2017). O sofrimento ético-político como categoria de análise da dialética exclusão/inclusão. In Sawaia, B. (Org.), *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social* (pp. 96-116). Editora Vozes Limitada.
- Silva, L. M. M., & Teixeira, R. D. (2022). O sofrimento dos refugiados em face à exclusão da vida digna e do trabalho decente. *Argumenta Journal Law*, (36), 263-294. <http://dx.doi.org/10.35356/argumenta.v0i36.2009>
- Silva, G. J. da, Cavalcanti, L., Lemos Silva, S. F., & de Oliveira, A. T. R. (2024). *Refúgio em números* (9ª ed.). Observatório das Migrações Internacionais, Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Refúgio em Números 9 edicao - final.pdf* (mj.gov.br)
- Spink, M. J. P., Martins, M. H. da M., Silva, S. L. A., & Silva, S. B. da .. (2020). O Direito à Moradia: Reflexões sobre Habitabilidade e Dignidade. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 40, e207501. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003207501>
- Vieira, C. L. S., Grangeiro, R. R., Rocha, C. M., & Tavares, L. C. (2023). Liderança servidora e abusiva: Uma revisão sistemática da literatura à luz dos métodos bibliométricos. *Pretexto*, 24(3), 9-31. <https://doi.org/10.1234/abcd.12345>

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: O QUE DIZEM AS EXPERIÊNCIAS DAS SECRETARIAS ESTADUAIS / DISTRITAIS DO BRASIL?

PROFESSIONAL COMPETENCY MAPPING: WHAT DO THE  
EXPERIENCES OF STATE/DISTRICT SECRETARIATS IN BRAZIL REVEAL?

## **LANA MONTEZANO**

Instituto Brasileiro de Ensino,  
Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)  
lanaconsult@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5288-4299>

## **JOYSSE VASCONCELOS FRANÇA**

Universidade de Brasília (UNB)  
joysevasconcelosf@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5424-1078>

## R E S U M O

Os estudos sobre gestão por competências no setor público vêm avançando, mas existe uma lacuna de investigações de experiências na esfera de governo estadual. Em função disto, o objetivo do artigo é descrever o estado atual das experiências das Secretarias Estaduais / Distritais Brasileiras no mapeamento de competências profissionais, destacando os principais motivadores, ações realizadas, modelos adotados, e fatores que influenciam o processo, além dos benefícios observados. Trata-se de pesquisa teórico-empírica, descritiva, com recorte transversal e abordagem quantitativa e qualitativa. Foram aplicados questionários eletrônicos em amostra de 115 participantes de Secretarias Estaduais de 26 Estados Brasileiros. Os principais resultados foram: 69,9% não possui mapeamento de competências, principalmente pelo desconhecimento de metodologias na temática. Das que adotam, foram motivadas principalmente pela busca de melhorias na gestão de pessoas; a maioria possui nome e descrição de competência. Os principais facilitadores foram apoio da alta administração e alinhamento à estratégia; e os dificultadores foram a falta de equipe para conduzir o processo e falta de engajamento das pessoas. Os principais benefícios estão associados a possibilidade de desenvolver os profissionais às necessidades do trabalho para melhoria da prestação do serviço público.

## P A L A V R A S - C H A V E

mapeamento de competências; setor público; motivadores; benefícios; condicionantes da implantação

**A B S T R A C T**

*Studies on competency-based management in the public sector have been advancing, but there is a gap in research on experiences at the state government level. As a result, the objective of this article is to describe the current state of experiences of Brazilian State/District Secretariats in the mapping of professional competencies, highlighting the main motivators, actions taken, models adopted, and factors that influence the process, as well as the observed benefits. This is a theoretical-empirical, descriptive study with a cross-sectional approach and both quantitative and qualitative methodologies. Electronic questionnaires were applied to a sample of 115 participants from State Secretariats in 26 Brazilian states. The main results were: 69.9% do not have competency mapping, primarily due to a lack of knowledge about methodologies in this area. Among those that do the primary motivation was the pursuit of improvements in people management; most have competency names and descriptions. The main facilitators were support from top management and alignment with strategy, while the main obstacles were the lack of a team to lead the process and lack of employee engagement. The primary benefits are associated with the ability to develop professionals in line with job requirements to improve public service delivery.*

**K E Y W O R D S**

*competency mapping; public sector; motivators; benefits; implementation conditions*

**INTRODUÇÃO**

Os ambientes complexos e dinâmicos das organizações exigem que elas atribuam um foco maior à gestão de pessoas (Tamada & Cunha, 2022), com ênfase para a valorização e desenvolvimento das competências dos colaboradores (Carvalho & Sousa, 2024), haja vista estes serem considerados fator crítico de sucesso de uma organização (Salman, Ganie & Saleem, 2020). Na administração pública, porém, os gestores enfrentam diversos desafios relacionados ao engessamento dos planos de carreira e à carência de comprometimento das pessoas para que os resultados sejam efetivos (Carvalho & Sousa, 2024; Kriiger et al., 2018; Salman et al., 2020; Tamada & Cunha, 2022).

Neste cenário, a Gestão por Competências (GPC) vem sendo implementada desde 1990 no cenário internacional, tanto no setor público quanto no privado (Araújo et al., 2022; Kreisig et al., 2021). A partir desse tipo de gestão, emerge-se o vínculo que conecta a estratégia organizacional à geração de valor e às aspirações individuais, promovendo o desenvolvimento contínuo. Esse papel confere legitimidade e eficácia à ferramenta de gestão, estabelecendo-a como um elemento fundamental na condução do sucesso organizacional (Carvalho & Sousa, 2024; Tamada & Cunha, 2022). Vandy (2023) reforça a relevância das pessoas serem gerenciadas de forma estratégica no setor público, indicando que um papel essencial das áreas de gestão de pessoas é de identificar e desenvolver as competências necessárias ao sucesso organizacional.

No Brasil, considera-se que, a partir da publicação do Decreto nº 5.707/06, o sistema de gestão de pessoas tornou-se um referencial para o setor público federal, ao instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Além disso, o Decreto trouxe a previsão sobre a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (Kreisig et al., 2021). Anos depois, o Decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019, além de diversos normativos terem sido publicados, de modo a evidenciar a utilização de competências nos processos de desenvolvimento de pessoal (Araújo et al., 2022; Montezano & Petry, 2020). No âmbito das esferas estaduais, distritais e municipais não foram identificados normativos gerais que definam a necessidade da adoção do modelo de gestão por competências.

Na literatura, é notório o interesse contínuo na temática por pesquisadores (Carvalho & Sousa, 2024), sendo amplamente estudada em psicologia, educação profissional, negócios e gestão. Os estudos nessa temática se concentraram na utilização do conceito em campos e contextos distintos, bem como na relevância estratégica da gestão de recursos humanos baseada em competências (Salman et al., 2020). Além disso, percebem-se poucos estudos sobre a mapeamento de competências e a identificação de lacunas (*gaps*) para planejamento de ações de treinamento e desenvolvimento (Tamada & Cunha, 2022), bem como sobre ações de GPC vinculadas à análise de contexto, suporte organizacional e governança de pessoas (Montezano & Petry, 2020). Ainda, estudos sobre iniciativas de implementação de políticas de pessoal são incipientes no Brasil, demandando a inclusão deste ponto na agenda do campo científico (Carvalho & Sousa, 2024).

De modo mais específico, Bispo, Ubeda e Montezano (2023) recomendam a necessidade de estudos sobre a adoção de alguma etapa da gestão por competências em diferentes tipos de organizações, como as públicas, enquanto Barros et al. (2022) e Barros et al. (2023) apontam especificamente agenda de pesquisa sobre mapeamento de competências no setor público. Araújo et al. (2022) reforçam a necessidade de avançar em estudos sobre a implementação deste modelo de gestão de pessoas e seus desafios no setor público.

O contexto da lacuna de estudos na esfera estadual / distrital é apresentado por Montezano et al. (2019) ao identificar apenas 13,9% de publicações da revisão da literatura sobre gestão por competências em organizações estaduais, recomendando a necessidade de investigações nesta esfera de governo, além de estudos que descrevam experiências de implantação da gestão por competências. Na revisão realizada por Barreto et al. (2024) referente a publicações de 2018 a 2022 sobre gestão por competências no setor público, foi constatado que apenas 6,9% dos estudos foram na esfera estadual, confirmando a carência neste contexto de pesquisa. Zago et al. (2024) afirmam que mapear e desenvolver competências na gestão pública estadual traz desafios decorrentes das suas especificidades, mas que estas ações são essenciais para contribuir com a educação permanente dos profissionais para estarem preparados à boa prestação dos serviços públicos.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é descrever o estado atual das experiências das Secretarias Estaduais / Distritais Brasileiras no mapeamento de competências profissionais, destacando os principais motivadores, ações realizadas, modelos adotados, e fatores que influenciam o processo, além dos benefícios observados.

Com isso, espera-se que a experiência das Secretarias Estaduais forneça evidências empíricas sobre os desafios e oportunidades enfrentados na implementação do mapeamento de competências. A partir disso, é possível ajudar a validar ou refutar teorias existentes sobre gestão de competências, além de oferecer *insights* sobre as melhores práticas para acadêmicos, gestores públicos e formuladores de políticas interessados em melhorar a eficácia e a eficiência da administração pública.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A crescente importância da gestão por competências para a construção e manutenção de diferenciais competitivos para a organização é notória a partir da implementação de normativos e de estudos nesse sentido (Assunção & Thomé, 2023; Salman et al., 2020; Tamada & Cunha, 2022). Isso porque quando implementada adequadamente, a GPC pode motivar o colaborador a utilizar suas capacidades para melhorar a qualidade e eficiência do serviço público (Assunção & Thomé, 2023; Kreisig et al., 2021). Ainda, é evidente que a GPC fornece subsídios para outros processos de gestão de pessoas, como captação e retenção de talentos, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos agentes públicos (Kreisig et al., 2021).

Segundo Kreisig et al. (2021), a GPC é um modelo de gestão que objetiva integrar os processos por meio de competências, a partir do acompanhamento das mudanças contextuais. Com isso, as competências podem e devem ser usadas como referencial para captar pessoas que aparentam dominá-las, bem como para avaliar o desempenho e as características comportamentais de um indivíduo e, quando necessário, desenvolvê-las nos colaboradores (Kreisig et al., 2021; Salman et al., 2020). De modo geral, a gestão por competências no setor público visa a integração entre os processos de gestão de pessoas (contratação, movimentação, treinamento e desempenho) com base nas competências, além de proporcionar clareza ao profissional do que é esperado do trabalho que ele deve fazer (Skorková, 2016).

Desta forma, é possível afirmar que a gestão por competências pode ser útil e eficaz em: destacar pontos fortes e expor fraqueza; identificar áreas onde a hierarquia pode ser reduzida e a autonomia aumentada; melhorar o desenvolvimento individual e contínuo dos servidores; e melhorar a eficiência do setor público (Assunção & Thomé, 2023).

Para Sena et al. (2022) a adoção da gestão por competências pode ser motivada para melhorar as práticas de gestão de pessoas, alinhando as competências individuais às estratégias organizacionais, focando no desenvolvimento de competências vinculadas às funções do servidor e valorizando os profissionais pela demonstração das competências.

Montezano e Petry (2020) identificaram 10 etapas da gestão por competências no setor público: análise de contexto, diagnóstico de competências, estratégias organizacionais de superação de lacunas, trajetória profissional e trilhas de aprendizagem, suporte organizacional, captação de pessoal, desenvolvimento de competências, desempenho de competências, reconhecimento, e governança da gestão de pessoas por competências. Neste estudo, os autores identificaram que a etapa mais realizada pelos casos analisados é a de diagnóstico de competências, principalmente



da ação de definição de competências, tendo em vista ser uma premissa para implantação das demais etapas.

Brandão e Bahry (2005) afirmam que a definição das competências é realizada por meio do mapeamento de competências, que tem como finalidade identificar as competências necessárias para verificar se a organização possui tais competências disponíveis ou se existe discrepância para que possam ser desenvolvidas. Os autores indicam que as competências devem ser descritas em termos de comportamentos observáveis, considerando o critério e a condição de demonstração do comportamento. Reforçam que a definição das competências deve estar alinhada a estratégia organizacional e ao contexto específico de atuação para serem adequadas às necessidades específicas da organização.

É importante mencionar que a base para todas as outras práticas de gestão de pessoas por competências é o mapeamento de competências, que consiste na aplicação de métodos de identificação de competências e de respectivas lacunas, a partir das diferenças entre as competências necessárias para concretizar a estratégia da organização e as competências internas já disponíveis na organização (Kreisig et al., 2021; Tamada & Cunha, 2022). No contexto da Secretaria Estadual de Saúde, Zago et al. (2024) enfatizam a relevância do mapeamento de competências para identificar as competências específicas que precisam ser desenvolvidas, e assim direcionar os esforços de capacitação.

Como resultado do mapeamento, gera-se uma lista de competências desejadas num determinado profissional (Tamada & Cunha, 2022), podendo elas serem competências individuais, coletivas e/ou organizacionais (Montezano & Paiva, 2023). Um modelo de competências representa a lista das competências necessárias para a organização, e precisa contemplar informações do contexto que demanda a necessidade da competência, a definição da competência em si, com especificação do nome, descrição e indicadores de comportamento, bem como definir os resultados que serão proporcionados com a demonstração da competência (Montezano, Silva & Isidro-Filho, 2020).

Jorge et al. (2013) descreveram o processo de mapeamento de competências no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais contemplando ações de benchmarking de experiências em outras organizações, entrevistas com alta direção das Secretarias de Estado, construção da versão das competências que foi validada tanto pela equipe da área de gestão de pessoas como de gestores dos órgãos, além de buscar alinhamento com a estratégia organizacional. A finalidade do mapeamento foi para subsidiar a Gestão de Desempenho Institucional, integração dos subsistemas de gestão de pessoas, e promover cultura de desenvolvimento e meritocracia.

Nas últimas décadas, o conceito de competência tem estado em evidência na literatura de gestão e organização (Salman et al., 2020), o qual, desde sua inserção no contexto público até sua aplicação no âmbito da gestão de pessoas, possui diferentes definições e abrangência (Tamada & Cunha, 2022), além de se tratar de um conceito multinível (Paiva & Montezano, 2023).

O Decreto 9.991/2019 trata competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. Paiva e Montezano (2023) afirmam que as competências são contextuais e passíveis de mudanças, podendo, inclusive, serem analisadas em três níveis: organizacional (macro), coletivo (meso) e individual (micro). Segundo as autoras,

as competências em nível organizacional são atributos necessários para uma instituição obter sucesso organizacional.

As competências individuais podem ser entendidas de modo amplo e aplicável a todo tipo de serviço. Exemplo disso, são as competências transversais, que podem ser compreendidas a partir dos aspectos relacionais, como comunicação e resolução de problemas (Paiva & Montezano, 2023). As competências individuais também podem ser compreendidas de forma específica, como, por exemplo, as competências técnicas, cujo enfoque está nas especificidades de um determinado trabalho; e as competências gerenciais, as quais são destinadas aos indivíduos que ocupam papel de liderança (Paiva & Montezano, 2023). De toda forma, a competência de um indivíduo, objeto de análise deste estudo, reflete o seu comportamento e desempenho num determinado trabalho e situação (Salman et al., 2020) e são cruciais para o desenvolvimento estratégico da organização (Tamada & Cunha, 2022).

No contexto de organizações públicas da justiça eleitoral federal, Montezano e Silva (2019) identificaram que os motivadores para adotar a gestão por competência foram devido a recomendações de órgãos de controle, cumprimento normativo, reconhecimento dos benefícios que podem ser proporcionados pelo modelo de gestão. Dentre os benefícios identificados pelas autoras com a implementação da gestão por competências foram: permitir o alinhamento estratégico, alinhar os processos de gestão de pessoas pelas competências, contribuir com melhoria de resultados organizacionais de produtividade e qualidade na prestação de serviços, permitir melhor orientação e organização do trabalho do servidor, melhorar ações de desenvolvimento de pessoas, de alocação de pessoal, de valorização e satisfação do servidor. Para implantar a gestão por competências, os órgãos realizaram ações de capacitação sobre a temática para se preparar, além de terem buscado modelos publicados e realizado *benchmarking*.

Em pesquisa realizada em organizações federais, os motivos para implantar a gestão por competências no setor público são diversos e variam de acordo com a esfera de poder. Por exemplo, o principal motivo para o legislativo e para o executivo é a de melhoria de gestão. No Judiciário e Autônomo é o cumprimento legal e normativo (Montezano & Petry, 2020). De forma geral, outros impulsionadores são a visão estratégica e inovadora da organização e interesse de valorização de servidores (Montezano & Petry, 2020).

Fonseca e Meneses (2016) consolidaram seis fatores condicionantes para implantação da gestão por competências no setor público federal: aspectos normativo-legal, políticos, organizacionais, técnico metodológicos, culturais, e de recursos humanos do projeto de implantação. Os fatores mais relevantes para viabilizar a implantação foram a existência do planejamento estratégico, capacitação da equipe, metodologia utilizada, sensibilização de gestores e servidores, apoio da alta administração e a legislação. Os fatores que foram mais críticos estão relacionados ao tamanho da equipe disponível para implantação, falta de orientação e acompanhamento do governo e a falta de apoio da cúpula da organização.

Outros estudos também investigaram como principais facilitadores da implementação da GPC no setor público são a própria existência de amparo legal, além de uma cultura organizacional mais flexível ao ponto de acolher iniciativas de gestão estratégica de pessoas, e, ainda, dedicação

exclusiva e disposição no enfrentamento dos desafios das equipes que lidam diretamente com a implementação da GPC (Kriiger et al., 2018; Montezano & Petry, 2020).

Contudo, a implantação efetiva da gestão por competência na administração pública ainda denota muitos desafios que dificultam sua execução, evidenciando uma discrepância entre as propostas dos formuladores para políticas de pessoal e o que realmente está sendo executado (Araújo et al., 2022). Entre esses dificultadores, destacam-se: falta de maturidade organizacional; dificuldades para contratação de apoio externo, mudanças na legislação de pessoal; barreiras burocráticas; falta de infraestrutura física e tecnológica necessárias; falta de preparo técnico dos profissionais; cultura organizacional em diferentes estágios na área pública; desestruturação sistemática do conhecimento acumulado; desafios metodológicos acerca do modelo; resistência dos servidores e gestores; ausência de autoconhecimento sobre “o que sabe” e sobre “o como faz”; ausência de patrocínio da alta administração e barreiras hierárquicas, que podem limitar a autonomia e a eficácia na tomada de decisões; descrença ou desconhecimento da aplicabilidade e da adaptabilidade dos modelos de GPC no setor público; integração da gestão por competências nas estratégias organizacionais; e garantia de uma implementação eficaz em todas as fases do ciclo de gestão de pessoas, a partir de esforços contínuos e abrangentes para alcançar seu pleno potencial (Assunção & Thomé, 2023; Barros et al., 2022; Kreisig et al., 2021; Kriiger et al., 2018; Montezano & Silva, 2019).

No contexto de uma instituição de ensino pública, Silva et al. (2021) constaram que apesar da obrigação normativa, a organização ainda não conseguiu adotar a gestão por competências devido a complexidade do ambiente, cultura organizacional voltada para costumes políticos, falta de motivação das pessoas para serem capacitadas, resistência de pessoal. Os autores reforçam a necessidade de ser mapear competências para permitir o provimento adequado dos servidores com as competências essenciais ao desempenho do trabalho.

Na revisão da literatura sobre gestão por competências no setor público, Montezano et al. (2019) identificaram 45 dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas para adotar este modelo, agrupadas em seis categorias: aspectos do comportamento organizacional (ex: resistência de gestores e servidores); dificuldades dos gestores e equipe de implantação (ex: tempo disponível da equipe, falta de equipe preparada); particularidades do contexto de gestão pública (ex: aspectos políticos e normativos); aspectos metodológicos da temática de gestão por competências (ex: desafios conceituais, complexidade para elaborar descrição de competências); falta de suporte organizacional (ex: falta de apoio da alta administração, falta recursos financeiros e tecnológicos); e características da organização (ex: limitações geográficas).

Os autores também consolidaram 37 benefícios da literatura sobre gestão por competências, agrupados em duas categorias (Montezano et al., 2019): melhorias nas práticas de gestão de pessoas (ex: desenvolvimento de pessoas, melhor alocação de pessoal); Melhorias de desempenho (ex: clareza do que é esperado do servidor, melhoria na prestação do serviço público).

Dessa forma, para que a implementação de gestão por competências alcance seu real potencial transformador, é necessário um compromisso contínuo por parte das organizações públicas, além de ser aplicada de forma estratégica, holística e alinhada aos objetivos, às políticas e às práticas institucionais. A partir disso, será possível construir uma administração pública aprimorada, que oferta serviços de qualidade de forma ágil e eficaz (Assunção & Thomé, 2023).

## MÉTODO

Como caracterização geral da pesquisa, trata-se de uma teórico-empírica e natureza descritiva. Tendo em vista que buscou-se demonstrar um retrato do momento atual das experiências das Secretarias Estaduais, foi utilizado o recorte transversal com coleta em um único momento de como se encontram as práticas adotadas por tais Secretarias.

A abordagem de pesquisa foi mista, com uso de quantitativa e qualitativa, por meio de dados coletados com a técnica do questionário eletrônico, elaborado no *Google Forms*, contendo questões fechadas e abertas. A escolha por este tipo de técnica, deveu-se ao fato de buscar experiências de maior abrangência das Secretarias Estaduais do Brasil, sendo que o uso de questões fechadas para a abordagem quantitativa foi adotado com a construção de itens decorrentes da análise da literatura, e a escolha do uso de questões abertas foi para permitir comentários complementares, considerando as particularidades do público-alvo pesquisado.

Considerando a possibilidade de Secretarias não terem ainda experiências com a adoção do mapeamento de competências, o questionário eletrônico foi estruturado em seções para levantar informações das particularidades de quem adotou ou não este tipo de prática. Sendo assim, o instrumento foi estruturado em cinco partes para cada tipo de público, sendo quatro em comum: (i) apresentação da pesquisa, com objetivo, esclarecimento de aspectos de sigilo e questão quanto à concordância em participar voluntariamente; (ii) uma questão sobre já ter conduzido algum processo de mapeamento de competências; (iii – a) para quem não conduziu, haviam duas questões específicas – uma sobre motivo de não conduzir e a segunda sobre como pretendem definir a matriz de competências; (iii – b) para quem já fez mapeamento de competências, foi questionado o motivo para ter realizado, as ações para mapear as competências, os tipos de competências mapeadas, e o tempo que já possuem de experiência com mapeamento; (iv) 11 questões dos condicionantes ao mapeamento de competências para indicar o quanto foram dificuldades, facilidades ou não influenciaram no processo de mapear, 2 questões para indicar complementos de facilitadores e dificultadores, e 9 itens de benefícios em ter matriz de competências para responder com escala tipo *likert* de concordância de cinco pontos; e (v) questões do perfil do respondente.

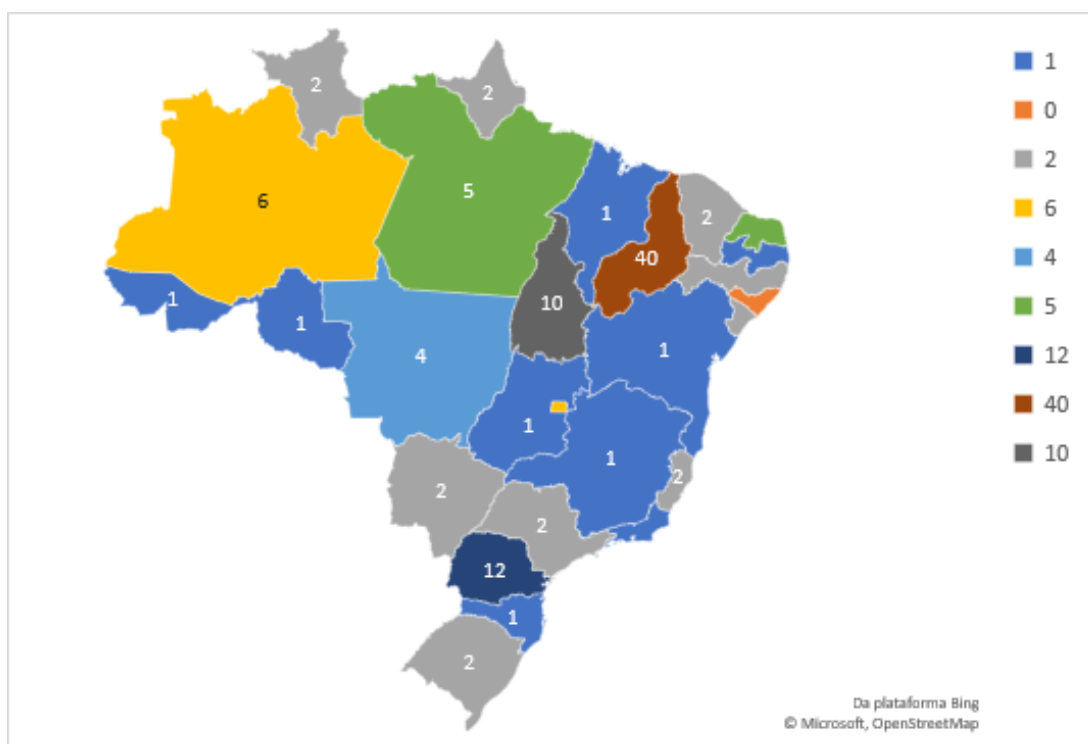
Ressalta-se que para a identificação das dificuldades e facilidades ao mapeamento de competências, foram elencados aspectos considerados como condicionantes para condução do mapeamento, e os respondentes indicavam na escala se dificultou muito ou pouco pontuando com notas 1 e 2, se não influenciou pontuando nota 3, e se facilitou pouco ou muito com notas 4 e 5. Portanto, médias inferiores a 2,5 indicam tendência de dificuldade, médias entre 2,5 e 3,5 que não influenciaram no processo, e maior que 3,5 tendem a ser consideradas como facilitadores.

A pesquisa foi divulgada em grupos de *WhatsApp* de gestores de áreas de gestão de pessoas das Secretarias Estaduais, e devido à baixa adesão na participação, optou-se por realizar solicitação em responder a pesquisa mediante solicitação de informação pelos canais institucionais, como Ouvidorias, Fala br, envio de e-mail para os contatos disponíveis nos sites institucionais das Secretarias de Estados que tinham informação sobre ter áreas de gestão de pessoas. Buscou-se

contato telefônico de representantes das áreas de gestão de pessoas de Estados que tinham baixa adesão na pesquisa, e foram realizados contatos para explicar a pesquisa e verificar a possibilidade de participação.

Os dados foram coletados do dia 30 de janeiro até o dia 16 de abril de 2024. A partir da amostragem não probabilística por conveniência, obteve-se uma amostra de 115 participantes voluntários. A Figura 1 ilustra a distribuição geográfica dos Estados das Secretarias que participaram da pesquisa, onde pode-se observar maior engajamento dos Estados do Piauí, Paraná, Tocantins, Amazonas e Distrito Federal, além de que não foi possível obter participação de representante do Estado de Alagoas.

**Figura 1 - Distribuição geográfica da participação dos Estados na pesquisa**



FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Com isto, pode-se observar que houve maior participação de Secretarias da região nordeste do Brasil (43,48%). Além disso, a maioria dos participantes são do sexo feminino (66,09%), possui entre 30 e 49 anos (55,52%), possuem função de gestão (82,61%), não participaram do projeto de definição da matriz de competências (66,96%), e que possuem de 5 a 9 anos de experiência profissional na área de gestão de pessoas (28,70%). A Tabela 1 apresenta a consolidação geral do perfil da amostra da pesquisa.

**Tabela I - Perfil dos participantes na pesquisa**

Variável	Categoria	Frequência (%)
Sexo	Feminino	66,09
	Masculino	33,91
Faixa etária	De 20 a 29 anos	10,43
	De 30 a 49 anos	56,52
	De 50 a 59 anos	21,74
	Mais de 60 anos	11,30
Possui função de gestão	Não	17,39
	Sim	82,61
Participação no projeto de definição da matriz de competências	Não	66,96
	Sim	33,04
Tempo de experiência em gestão de pessoas	De 1 a 4 anos	24,35
	De 10 a 14 anos	14,78
	De 15 a 19 anos	9,57
	De 5 a 9 anos	28,70
	Mais de 20 anos	14,78
	Menos de 1 ano	7,83
Região	Norte	23,48
	Nordeste	43,48
	Centro-Oeste	11,30
	Sudeste	5,22
	Sul	13,04

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Os dados coletados no *Google Forms* foram extraídos para uma planilha de Excel, e tratados previamente para importar no SPSS, sendo que para as questões fechadas foram geradas as estatísticas descritivas de frequência, média, desvio padrão, teste de normalidade ( $\text{sig}=0$ ), e estatística inferencial com testes não paramétricos de comparação de grupos de *Mann-Whitney U* para variável de ter experiência com mapeamento de competências e de *Kruskal-Wallis* para as faixas de tempo de experiência com mapeamento de competências, seguido de tabelas comparadas das médias dos

grupos. Além disso, foram calculados os *alphas* de *cronbach* para verificar a consistência interna dos 11 itens elaborados dos condicionantes (0,938) e dos 9 itens dos benefícios (0,934), os apresentaram excelentes índices, indicando que são consistentes para mensurar o que se propunha.

Para as questões abertas, adotou-se a análise de conteúdo temática de Bardin (2016). Nesse sentido, os dados foram colocados em uma planilha Excel, e em seguida, foi realizada análise preliminar para identificar núcleos de sentido comuns. Posteriormente, dividiu-se os relatos em categorias dos conteúdos comuns, considerando os critérios definidos pela autora de pertinência, exaustividade, objetividade e homogeneidade na classificação dos relatos em cada categoria.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Da amostra pesquisada, 60,9% dos respondentes indicaram que não conduziu processos de mapeamento de competências nas Secretarias que atuam. Do total das 45 Secretarias Estaduais que já tem experiência com mapeamento de competências, 38% iniciaram o processo de mapear há menos de um ano, 9% entre 1 e 2 anos, 31% entre 3 e 4 anos, e 22% há mais de 5 anos. Isto evidencia que o movimento de iniciar a implementação da gestão por competências com a etapa de mapeamento é recente no âmbito da esfera Estadual.

Isto corrobora a necessidade de se avançar em estudos no contexto da Secretarias Estaduais para compreender melhor a realidade, além de gerar conhecimento para contribuir com informações que permitam a efetiva implementação da gestão por competências nas esferas estaduais da administração pública. Com isso, é possível suprir a lacuna de investigações na esfera estadual apontada por Montezano et al. (2019).

### Motivadores e ações para implantação do mapeamento de competências

Dos 70 participantes que indicaram não ter experiência com a implantação do mapeamento de competências, a maioria indicou que os motivos para esta ausência são devido ao desconhecimento da equipe sobre metodologias de mapeamento de competências (42,9%), seguida do aspecto da falta de prioridade da área de gestão de pessoas para executar um projeto sobre esta temática (38,6%). Além dos quatro motivos listados como possibilidade para os respondentes marcarem, foram inseridos 22 novos relatos que foram agrupados em mais seis categorias temáticas de motivos. A consolidação dos motivadores é apresentada na Tabela 2.

**Tabela 2 - Motivos para não implantação do mapeamento de competências**

Motivos de não implantação	Freq. Relativa
Desconhecimento da equipe sobre metodologia para definir as competências sozinha	42,9%
Falta de prioridade nas demandas da área de gestão de pessoas para definir competências	38,6%
Resistência das pessoas para participar da definição das competências profissionais	18,6%
Não consideram que a definição de competências profissionais seja útil para subsidiar os processos de gestão de pessoas	8,6%
Outros	12,9%
Quadro reduzido de servidores em Gestão de pessoas	4,3%
Órgão ou entidade criada recentemente	4,3%
Não adesão pela alta administração	2,9%
Sem motivo	1,4%
Falta de orçamento disponível para Contratação de uma Empresa para realizar o processo	1,4%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Já os 45 respondentes que indicaram ter experiência com a implantação do mapeamento de competências, conforme Tabela 3, a maioria foi motivada por adotar um modelo que busca melhorias na gestão de pessoas (66,7%), alinhado aos achados de Montezano e Silva (2019), de Montezano e Petry (2020), e de Sena et al. (2022). Foi possível complementar com mais quatro motivos que não haviam sido listados previamente, sendo eles: o incentivo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), para elaborar o regimento interno, interesse político e necessidade de implantar a gestão por competências. O incentivo do BID demonstra que existem organizações públicas que estão contribuindo com condições para que as Secretarias possam realizar seus mapeamentos de competências, como forma de fornecer suporte e estimular o desenvolvimento das organizações públicas com a adoção da gestão por competências.



**Tabela 3 - Motivos para implantação do mapeamento de competências**

Motivos de implantação	Freq. Relativa
Busca de melhorias na gestão de pessoas	66,7%
Cumprimento legal / normativo	11,1%
Ser um modelo de referência a ser adotado em organizações públicas	11,1%
Atendimento de interesse dos servidores	2,2%
Incentivo de órgãos externos (Atender uma demanda do BID)	2,2%
Elaboração de Regimento Interno	2,2%
Interesse político	2,2%
Necessidade para implantação do programa gestão por competências no Estado	2,2%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Na Tabela 4 são apresentadas as principais ações que foram realizadas por quem já implantou ou que pretendem realizar por quem não implantou. Pode-se observar que nos dois casos há interesse em buscar preparo da equipe que irá conduzir o processo, e que a maioria prefere buscar parceiros do que conduzir o processo sozinha. A busca pelo preparo da equipe também foi constatada por Montezano e Silva (2019), mas o resultado da experiência nas Secretarias é diferente no que diz respeito a busca por modelos existentes e *benchmark* como no estudo das referidas autoras. Assim como no estudo de Jorge et al. (2013) também foram realizadas ações de validação das competências com atores chaves.

**Tabela 4 - Ações para implantação do mapeamento de competências**

Ações para implantação	Freq. Relativa	
	Não implantou (N=70)	Implantou (N=45)
Participação da equipe de gestão de pessoas em treinamento para se preparar para conduzir o mapeamento de competências	72,9%	31,1%
Condução do mapeamento de competências com contratação de consultoria / pesquisa para apoiar na definição de matriz de competências	42,9%	40,0%

Ações para implantação	Freq. Relativa	
	Não implantou (N=70)	Implantou (N=45)
Definição de competências com base em levantamento de informações com as áreas da organização	42,9%	55,6%
Autodesenvolvimento da equipe de gestão de pessoas para conduzir o mapeamento de competências	38,6%	20,0%
Definição das competências com base em análise de documentos institucionais da própria organização	32,9%	46,7%
Validação de competências com atores chaves vinculadas ao tema da competência definida	25,7%	31,1%
Condução do mapeamento de competências apenas pela própria equipe da organização	10,0%	33,3%
Definição de competência com base em modelos publicados na internet / compartilhados por outras organizações	10,0%	11,1%
Conscientização acerca da necessidade de se implementar tal ferramenta de gestão no âmbito da organização	1,4%	0,0%
Não temos interesse em mapear as competências para definir a matriz de competências	0,0%	0,0%
Não sabe informar	2,9%	0,0%
Juntamente com equipe de gestão do Governo	0,0%	2,2%
Criação de metodologia própria para definição de competências	0,0%	2,2%
Parceria com atores externos (ex: terceiro setor)	0,0%	4,4%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Outro ponto relevante da Tabela 4 é o fato de ninguém marcou a opção do questionário quanto a não ter interesse em mapear as competências da organização. Isto evidencia que, mesmo sem ter experiência, as Secretarias reconhecem a necessidade da adoção do mapeamento de competências como uma ferramenta estratégica para gestão de pessoas, tendo em vista ser um importante insumo para os demais processos da área.

## Modelo de competências adotado pelas Secretarias

Das 45 Secretarias que possuem experiência com mapeamento de competências, pode-se identificar que a maioria estabelece informações da descrição, nome e requisitos da competência, conforme apresentado na Tabela 5. O uso da descrição de competências foi indicado por

Brandão e Bahry (2005) e por Montezano et al. (2020) juntamente com o nome da competência. Já a definição dos requisitos está alinhada ao que foi estabelecido no Decreto 9991/2019. Já a vinculação com a área de atuação remete a orientação da literatura quanto ao fato de a definição da competência ser contextual (Brandão & Bahry, 2005; Montezano et al., 2020; Bispo, Ubeda & Montezano, 2023; Paiva & Montezano, 2023). Pode-se observar que os modelos adotados pelas Secretarias Estaduais não apresentam todos os elementos propostos por Montezano et al. (2020) para modelagem de competências, o que pode ser um limitador na definição das competências, tendo em vista que apenas 20% indicaram o estabelecimento do contexto de aplicação, ou seja, quais as demandas de trabalho que necessitam tal competência, e 20% que define o resultado gerado. Se não há clareza da necessidade e consequência da competência, as definições podem não contemplar tudo o que a organização precisa, além de limitar a clareza da contribuição dela para o trabalho. A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) presentes em 60% dos casos, quando ocorreu em conjunto com a descrição da competência pode contribuir com a melhor compreensão da competência em si, mas os casos que definiram apenas os CHAs pode ter sido em função da falta de preparo adequado da equipe, tendo em vista a evolução conceitual de competências individuais que remete a descrição do comportamento em si e não dos CHAs (Paiva & Montezano, 2023).

**Tabela 5 - Informações do modelo de competências adotado pelas Secretarias**

Informações do modelo	Freq. Relativa
Descrição da competência	71,1%
Nome da competência	64,4%
Requisitos da competência (conhecimento, habilidade ou atitude)	60,0%
Vinculação da competência necessária por área de atuação	55,6%
Indicadores de comportamento da competência	31,1%
Vinculação da competência necessária por cargo	37,8%
Nível de proficiência da competência	26,7%
Contexto de aplicação da competência (desafios do trabalho que necessitam da competência no trabalho)	20,0%
Resultado gerado com a demonstração da competência	20,0%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Em relação aos tipos de competências mapeadas nas 45 Secretarias Estaduais, 62,2% definiram as competências gerenciais; 55,5% estabeleceram competências transversais e 66,7% definiram as competências técnicas. Este resultado indica que a prática das organizações estudadas está alinhada aos achados de Barros et al. (2023) em sua revisão da literatura quanto aos principais tipos de competências analisadas nos artigos científicos nacionais e internacionais no setor público.

## Dificuldades, Facilidades e benefícios com o mapeamento de competências

Considerando a interpretação dos resultados da avaliação dos condicionantes como facilitadores ou dificultadores descrita no método, de acordo com a Tabela 6, pode-se dizer que, em média, seis aspectos tendem a ser considerados como facilitadores do processo de condução do mapeamento de competências, e cinco que não influenciaram no processo, além de que nenhum apresentou resultado que indicasse uma dificuldade média para os participantes da pesquisa.

**Tabela 6 - Condicionantes ao mapeamento de competências**

Condicionantes	Mínimo	Máximo	Moda	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Apoio da alta administração	1	5	5 (57,4%)	4,03	1,337	33,1%
Alinhamento com o Planejamento Estratégico quanto à necessidade de utilizar competências profissionais	1	5	5 (51,3%)	3,93	1,316	33,5%
Mudanças de gestão	1	5	3 (27%)	3,01	1,442	47,9%
Engajamento de servidores / gestores para participar da construção da matriz de competências	1	5	5 (40,9%)	3,45	1,546	44,8%
Aspectos metodológicas inerentes a definição de competências	1	5	5 (34,8%)	3,52	1,359	38,6%
Preparo da equipe de gestão de pessoas para conduzir o mapeamento de competências	1	5	5 (40%)	3,54	1,494	42,2%
Parceria com atores externos (contratação de consultoria ou pesquisa)	1	5	5 (36,5%)	3,57	1,377	38,6%
Aspectos normativos / legais	1	5	3 (31,3%)	3,52	1,224	34,7%

Condicionantes	Mínimo	Máximo	Moda	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Aspectos quanto à disponibilidade de recursos orçamentários / financeiros	1	5	5 (29,6%)	3,22	1,486	46,2%
Aspectos quanto à disponibilidade de pessoas para conduzir e participar da definição da matriz	1	5	5 (33,9%)	3,30	1,523	46,1%
Aspectos quanto à disponibilidade de recursos tecnológicos	1	5	5 (33,9%)	3,40	1,468	43,2%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Pode-se observar que os aspectos que foram considerados com maior grau de dificuldade, e que mesmo assim não representam a maioria dos participantes, foram: mudança de gestão (36,5%), engajamento de servidores e gestores para o mapeamento (35,7%), corroborando com disponibilidade de pessoas para conduzir e participar do mapeamento (35,7%). Estes resultados estão alinhados aos desafios também identificados por alinhado ao que foi apontado por Araújo et al. (2022), Kriiger et al. (2018), Montezano et al. (2019) e Silva et al. (2021).

Já os aspectos indicamos com maior grau como facilitadores foram: apoio da alta administração (70,4%), alinhamento ao planejamento estratégico (66,1%), e preparo da equipe de gestão de pessoas para conduzir o mapeamento de competências (58,3%). Estes resultados alinhados com os achados de Fonseca e Meneses (2016) no âmbito federal. Sendo assim, percebe-se que em duas esferas de poder (estadual e federal) os condicionantes que viabilizaram a implantação da gestão por competências foram similares.

Além disso, foram identificadas diferenças significativas quanto às dificuldades e facilidades na percepção das pessoas que possuem ou não experiência com mapeamento de competências, nos seguintes condicionantes:

- Apoio da alta administração (sig=0,017): quem tem experiência possui maior média (4,38), reforçando que o apoio é um relevante condicionante para viabilizar projetos de mapeamento de competências.
- Alinhamento com o planejamento estratégico (sig=0,028): da mesma forma, o grupo que possui experiência apresentou maior média (4,29), indicando que ter a vinculação do projeto ao planejamento estratégico facilitará mais para realização do mapeamento de competências.
- Aspectos metodológicos inerentes a definição de competências (sig=0,002): quem considerou como maior facilitador foi o grupo que teve experiência com mapeamento de competências (4,02), reforçando a necessidade de se desenvolver as equipes das áreas de gestão de pessoas para conduzir processos de mapeamento de competências. Neste caso, o grupo que não teve experiência apresentou média que indica que este aspecto não

influenciou (3,20), e que talvez o desconhecimento apontado como um dos motivadores para não realizar o mapeamento limitou a potencialidade de implementação.

- **Parceria com atores externos (sig=0,07):** este aspecto foi considerado como facilitador, em média, pelo grupo que realizou o mapeamento de competência (4,02), e que não influenciou para o grupo que não tem experiência com mapeamento (3,27). Isto evidencia que a parceria por meio de contratação de consultorias ou pesquisas pode contribuir como forma de processo de aquisição de conhecimento ao trazer um especialista que poderá conduzir o processo e transferir o conhecimento para equipe da Secretaria.
- **Disponibilidade de recursos orçamentários/financeiros (sig=0,023):** da mesma forma, o grupo que possui experiência apresentou maior média (3,64), indicando a uma tendência de facilitador quando os estes recursos são disponibilizados.

Foram realizados também testes de comparação de grupos para verificar se existem diferenças em relação aos grupos do tempo de experiência com a realização de mapeamento de competências. Neste caso, houve diferença estatisticamente significativa apenas em dois condicionantes:

- **Aspectos metodológicos inerentes a definição de competências (sig=0,39):** neste caso não houve uma evolução cronológica da média pelos grupos de tempo que a Secretaria possui mapeamento de competências. As maiores médias foram nos grupos que possuem há mais de 5 anos (4,20) e há menos de 1 anos (4,18), o que pode indicar que a maturidade da experiência levou a considerar como um facilitador, e que as pessoas que começaram a menos tempo podem ter sido preparadas por meio de formações ou contratação de consultorias para dar apoio metodológico.
- **Parceria com atores externos (sig=0,46):** a lógica deste resultado foi o mesmo, em que os tempos de experiências extremos obtiveram maiores médias – mais de 5 anos com 4,20 e menos de 1 ano com 3,88.

Além dos aspectos avaliados quantitativamente, 71 pessoas responderam a questão aberta perguntando sobre mais algum dificultador. Destas, 26 informaram espontaneamente que não enfrentaram outras dificuldades. Nos demais casos, foi possível consolidar em 23 temas de dificuldades enfrentadas, sendo que as maiores recorrências remetem a falta de disponibilidade de equipe em aspectos quantitativos e qualitativos do preparo para conduzir o mapeamento de competências, conforme descrito na Tabela 7. Observa-se também que surgiram relatos que reforçam aspectos listados na Tabela 6, como limitações tecnológicas. Ao comparar com os resultados dos motivadores para não implantação do mapeamento, observa-se que existem temas em comum com as dificuldades, como falta de interesse da organização por não priorizar este tipo de iniciativa, falta de conhecimento sobre a temática, e que estes podem ser condicionantes que se não estiverem presentes na organização, limitam a iniciativa e efetiva implantação do modelo de gestão por competências, conforme apontado por Fonseca e Meneses (2016), Montezano et al. (2019) e Assunção e Thomé (2023).

**Tabela 7 - Dificuldades complementares no mapeamento de competências**

Dificuldade	Freq. Absoluta
Falta de interesse da própria organização	1
Incompatibilidade de agendas e horários	1
Contratação de uma consultoria	1
Falta de apoio para realização do mapeamento de competências	1
Falta de disponibilização de pessoas para condução do processo	6
Quadro de pessoal deficitário	10
Falta de tempo	1
Ausência de mão de obra qualificada e com experiência de realizar esse mapeamento	6
Desconhecimento sobre "mapeamento de competências " e seus objetivos	4
Falta ou desconhecimento do mapeamento dos processos/produtos	2
Cultura organizacional do setor público	2
Falta de engajamentos dos gestores/gerentes	3
Falta de uma estrutura técnica básica e sólida para atender qualquer plano de gestão (Estrutura organizacional da gestão pública; Mudanças das estruturas administrativas; Secretaria Nova e não estruturada para o tema)	4
Falta de continuidade do processo	2
Falta de Cultura de Feedback	1
Resistência em liderar pessoas (acostumados a só gerir processos).	1
Não depende da Secretaria	1
Reforma Tributária	1
Falta de priorização pela organização	1
Geográfica em razão das diversas unidades no estado	1
Falta de regimento interno	1
Tecnologia limitada	1
Organização da Gestão para iniciar o processo	1

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Já em relação a questão complementar de possíveis facilitadores, 63 pessoas responderam à pergunta, sendo que 25 informaram não ter complemento. A análise de conteúdo das demais respostas permitiu identificar o detalhamento de mais 18 aspectos que facilitaram a possibilidade de conduzir o mapeamento de competências na Organização, conforme lista na Tabela 8. O apoio da alta administração foi o facilitador mais recorrente, reforçando o que foi identificado na Tabela 6.

**Tabela 8 - Facilidades complementares no mapeamento de competências**

Facilitadores complementares	Freq. Absoluta
Envolvimento total e apoio da alta gestão e da gestão estratégica do órgão	11
Oferta de treinamentos	2
Expertise e <i>know how</i> das profissionais que estão conduzindo o processo (experiência prévia, em âmbito acadêmico, com a GPC)	3
Área Central de Gestão de Pessoas estruturada, com papéis definidos.	1
Auxílio da Escola de Governo	1
Auxílio de especialista	4
Financiamento do BID	2
Desenvolvimento da técnica	1
Reestruturação do regimento interno	1
<i>Benchmarking</i> com outros órgãos e estados	2
Engajamento e interesse da equipe	4
Processos mapeados (Aplicação dos modelos de competências em diferentes processos de Gestão de Pessoas)	2
Evento SEBRAE	1
Implementação de Políticas públicas de valorização por meritocracia	1
Institucionalização de uma Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Executivo estadual.	1
Diminuição da rotatividade, investindo no servidor para um retorno à secretaria	1
Comunicação clara quanto às competências profissionais na Instituição	1
Incorporação do entendimento na instituição que essas competências agregam valores	1

FONTE: DADOS DA PESQUISA.



Ao analisar de forma conjunta as dificuldades e facilitadores para o mapeamento de competências, pode-se indicar que além dos condicionantes elencadas na Tabela 6, é relevante para a condução do mapeamento de competências a disponibilidade de recursos humanos em termos de quantidade e de preparo adequado para o desempenho de tal atividade; ter uma estrutura adequada na área de gestão de pessoas para realização do mapeamento; a realização de parcerias com atores externos, seja para benchmark, para financiamento, para atuar junto no projeto de mapeamento; uso de estratégias de comunicação para dar transparência ao processo de mapeamento e ciência sobre ele; utilizar estratégias de engajamento para evitar resistências.

O resultado desta pesquisa diverge do que foi apontado por Kriiger et al. (2018), Montezano et al. (2019) e Silva et al. (2021) quanto ao fato da ocorrência da falta de apoio da alta administração como um dificultador da adoção da gestão por competências, indicando que no contexto da esfera estadual este aspecto vem contribuindo como um facilitador para adoção do mapeamento de competências. Por outro lado, foi possível corroborar com o fato de que existem dificuldades nas organizações estaduais também quanto à disponibilidade de equipes preparadas e à falta de engajamento das pessoas.

Por fim, na Tabela 9 são apresentados os resultados da percepção dos participantes quanto aos benefícios que o uso do mapeamento de competências pode proporcionar para a organização.

**Tabela 9 - Benefícios com o mapeamento de competências**

Benefícios	Mínimo	Máximo	Moda	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Maior clareza aos profissionais para saber os comportamentos esperados descritos nas competências	2	5	5 (67,8%)	4,62	0,629	13,6%
Melhor alocação das pessoas nas áreas, com base no perfil de competências definido.	2	5	5 (69,6%)	4,64	0,595	12,8%
Realizar avaliação de desempenho com base em critérios mais claros das competências definidas para atuação nas áreas	2	5	5 (56,5%)	4,48	0,667	14,9%
Identificar a lacuna de competências dos profissionais para direcionar as necessidades no plano de capacitação	2	5	5 (62,6%)	4,58	0,592	12,9%
Desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por competências	2	5	5 (59,1%)	4,50	0,693	15,4%
Dimensionar o quantitativo de pessoal necessário para atuar na equipe com base no perfil de competências	1	5	5 (53%)	4,35	0,849	19,5%

Benefícios	Mínimo	Máximo	Moda	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Desenvolver os profissionais em competências que realmente são necessárias para sua atuação no trabalho	2	5	5 (63,5%)	4,59	0,591	12,9%
Oferecer a oportunidade de os profissionais buscarem se desenvolver para atuar em novas trajetórias profissionais	2	5	5 (54,8%)	4,45	0,691	15,5%
Melhorar a prestação do serviço público a partir de profissionais com as competências necessárias ao trabalho	2	5	5 (71,3%)	4,67	0,573	12,3%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Os dados evidenciaram que houve um grau de concordância quanto a estes benefícios serem proporcionados para a organização que atuam que variou de 87% até 96,5%. Os aspectos com maior grau de concordância foram (96,5%): identificar a lacuna de competências, desenvolver os profissionais nas competências que realmente são necessárias, confirmando empiricamente e quantitativamente achados indicados pela literatura (Assunção & Thomé, 2023; Carvalho & Souza, 2024; Kreisig et al., 2021) e melhorar a prestação do serviço público, conforme também apontado por Skorková (2016) e Assunção e Thomé, (2023). Ao analisar as modas e graus de concordância com os benefícios elencados, pode-se identificar alinhamento aos benefícios descritos por Montezano et al. (2019) e por Montezano e Silva (2019).

Em relação aos benefícios, não foram identificadas diferenças significativas na percepção das pessoas que possuem ou não experiência com mapeamento de competências, nem mesmo em relação ao tempo de experiência que possuem com a temática. Isto evidencia que, na média, as pessoas possuem a mesma percepção. Devido aos resultados identificados, corrobora com evidências empíricas e estatísticas o reconhecimento dos profissionais quanto aos benefícios que podem ser proporcionados ao realizar o mapeamento de competências profissionais para definir a matriz que será uma ferramenta essencial para subsidiar os demais processos de gestão de pessoas por competências.

## CONCLUSÕES

Este estudo buscou descrever o estado atual das experiências das Secretarias Estaduais / Distritais Brasileiras no mapeamento de competências profissionais, ao identificar os principais motivos tanto das organizações que já possuem ou não iniciativas de mapear as competências, e as ações adotadas para tanto. Foi possível identificar o modelo de competências quanto às

informações utilizadas na definição das competências e de suas tipologias. E ainda, foram levantadas as percepções quanto ao fato de os condicionantes serem dificultadores ou facilitadores da implantação do mapeamento de competências, e quanto aos principais benefícios proporcionados.

Pode-se avançar em pesquisas que mensuram quantitativamente a percepção quanto à ocorrência das dificuldades, facilidades e benefícios de etapa da gestão por competências. Também foram identificados os motivos para não implantação, os quais podem ser utilizados para se estabelecer ações que viabilizem a superação destes limitantes ao início da implantação da gestão por competências, a partir da etapa inicial de mapeamento das competências.

A experiência compartilhada pelas Secretarias Estaduais pode contribuir para inspirar a implementação do mapeamento de competências em outros órgãos e estados brasileiros, bem como auxiliar no desenvolvimento de políticas de recursos humanos mais eficazes em nível estadual e nacional, podendo incluir diretrizes para recrutamento, seleção, treinamento e retenção de talentos no serviço público. Com isso, tem-se como implicação gerencial a evidência dos benefícios que as Secretarias podem ter ao adotar o mapeamento de competências como ferramenta de diagnóstico das competências e utilizar como insumo para outros subsistemas de gestão de pessoas, observando as ações necessárias para implantação, buscando superar os desafios e adotar os facilitadores que viabilizem a gestão por competências.

Como limitação da pesquisa, tem-se o fato da baixa adesão de alguns Estados Brasileiros, a falta de informações sobre quantidade de Secretarias Estaduais que possuem áreas de gestão de pessoas para definir o tamanho da população e calcular a representatividade da amostra. Além disso, considerando os contatos telefônicos, uma outra limitação pode ser o fato de que as Secretarias que não tem a experiência de mapeamento optarem por não responder, de modo a não se expor ou por não terem entendido que mesmo quem não tem experiência também era público-alvo, mesmo tendo a informação na mensagem de convite para participar da pesquisa. Uma outra possibilidade é o fato de que em alguns Estados, a gestão de pessoas é realizada especificamente por uma Secretaria de forma centralizada.

Por fim, dada a relevância da temática, recomenda-se que continuem os avanços de pesquisas sobre a adoção da gestão por competências, além da evolução da implementação nas organizações públicas de diferentes esferas de governo e poder. Recomenda-se que sejam identificadas variáveis que influenciam na adoção do modelo e nos resultados gerados, tanto com dados de percepção qualitativa e quantitativa, como também com dados secundários de resultados organizacionais mensurados com indicadores.

---

## REFERÊNCIAS

---

- Assunção, L. L. R. de., & Thomé, C. (2023). Gestão por Competências na Administração Pública: Uma Revisão Sistemática. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 16(47), 54–72.
- Araújo, M. L., Menezes, P. P. M., & Demo, G. (2022). Challenges in Implementing Competency-Based Management in the Brazilian Public Sector: An Integrated Model. *Sustainability*, 14(22), 1-18.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Barros, A. C. S., Hoffmann, V. E., Viana, L. F. C., & Silva, M. S. (2023). Competências no o setor público: panorama da produção científica (inter) nacional. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28(e89044), 1-25.
- Barros, F. R., Santos, R. K. P., Santos, M. L., Pessanha, M. L. S. (2022). Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. *Management Journal*, 4(2), 11-20.
- Barreto, L. K. S., Silva, A. G. F., Mendes, A. C., Adriano, I. T., & Moura, M. G. C. (2024). Gestão por competências na administração pública brasileira: um estudo bibliométrico no período de 2018 a 2022. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(9), 01-20.
- Bispo, A. C. K. A., Ubeda, C. L., & Montezano, L. Competências e aprendizagem nas organizações: estudos recentes e agenda de pesquisa. *REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, 13(5), i-vii.
- Brandão, H. P., 7 Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2) 179-194.
- Carvalho, A. P., & Sousa, M. A. B. (2024). Gestão de pessoas por competência: Aspectos de sua implantação no serviço público federal. V Seven International Multidisciplinary Congress. <https://doi.org/10.56238/sevenVmulti2024-073>.
- Fonseca, D. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em Agências reguladoras federais. *Revista Científica UERGS*, 2(2), 117-133.
- Krieger, C. C. P., de Andrade, E. P., da Silva, A. M., de Oliveira Mourão, C., Pizzol, R. A., & Lima, S. T. P. (2018). Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 707-740.
- Jorge, M. A. M., Oliveira, K. J., Silva, F. F., & Miranda, A. N. G. (2013). Mapeamento de competências técnicas: desafios e potencialidades para implantação no poder executivo do Estado de Minas Gerais. *VI Congresso Consad de Gestão Pública*, 1-22.
- Montezano, L., & Paiva, K. C. M. (2023). Gestão de/por Competências. In: HELAL, D. H. et al. (org). *Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil*. Gradus Editora.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-Filho, A., & Petry, I. S. (2019). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 280-298.
- Montezano, L., & Petry, I. S. (2020). Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. *Revista de Administração FACES Journal*, 19(3), 47-66.
- Montezano, L., & Silva, B. M. (2019). Gestão por competências na justiça eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. *Revista Gest@o.Org*, 17(2), 184-201.
- Montezano, L., Silva, K., I. B., & Isidro-Filho, A. S. (2020). Modelo de competências interprofissionais em saúde. *XXIII SEMEAD*, 1-17.
- Paiva, K. C. M. & Montezano, L., (2023). Competências: níveis de análise e conceitos. In: HELAL, D. H. et al. (org). *Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil*. Gradus Editora.
- Salman, M., Ganie, SA e Saleem, I. (2020). O conceito de competência: revisão e discussão temática. *Jornal Europeu de Treinamento e Desenvolvimento*, 44 (6/7), 717-742.
- Sena, G. A., Cunha, N. R. S., Emmendoerfer, M. L., & Moura, L. R. (2022). Competency-based management in Brazilian public administration: an analysis of electoral justice. *Revista Científica General José María Córdova*, 20 (39), 527-545.
- Silva, P. A., Cavalcante, S. M. A., Silva, P. A., & Silva, M. R. R. (2021). Implantação da gestão por competências em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(2), 173-202.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia – Social and behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Tamada, R. C. P., & Cunha, I. C. K. O. (2022). Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público*, 73(3), 426-450.
- Vandy, J. F. (2023). The critical examination of the new public sector management in view of hrm – the critical success factors. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(02), 109–115.
- Zago, D. P. L., Peres, A. M., Sade, P. M. C., Goto, D. Y. N., Almeida, M. L., & Martins, M. M. F. P. S. (2024). Mapeamento de competências essenciais: conhecimentos, habilidades e atitudes para gestão em saúde pública. *Saúde em Debate*, 48(142), 1-13.

# REMUNERAÇÃO PARA EQUIPES ÁGEIS DE TECNOLOGIA: UM ESTUDO DE PRÁTICAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS

## COMPENSATION FOR AGILE TECHNOLOGY TEAMS: A STUDY OF PRACTICES IN BRAZILIAN COMPANIES

### **FABIO GAGLIAN CAMARGO**

Universidade de São Paulo (USP)  
fgcamargo83@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0000-6561-8598>

### **JOEL SOUZA DUTRA**

Universidade de São Paulo (USP)  
jdutra@usp.br  
<https://orcid.org/0000-0002-3098-3656>

### **JULIANA ESTÁCIO RIOS**

Universidade de São Paulo (USP); Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)  
julianaestaciorios@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-7803-7482>

### R E S U M O

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as diferentes práticas de remuneração aplicadas pelas empresas em suas equipes ágeis de Tecnologia. Para tanto, realizou-se uma abordagem de métodos mistos. A pesquisa quantitativa foi efetuada por meio de um questionário eletrônico formado por dez questões, aplicadas às empresas participantes da pesquisa FIA Employee Experience 2021. Os dados coletados formam uma amostra não probabilística de 290 empresas. A pesquisa qualitativa foi então realizada por meio de entrevistas com profissionais de Remuneração, de três empresas participantes do levantamento, que aplicam algum tipo de prática de remuneração diferenciada para os seus times ágeis. Foi possível identificar que a maior parte das empresas não aplica diferenciação em seu sistema de recompensas para as equipes ágeis, mostrando que esta é ainda uma prática em construção. Quando a diferenciação é aplicada, esta ocorre com prêmios financeiros, concedidos por meio do atingimento de metas essencialmente coletivas, e em salário, já que a remuneração fixa destas equipes apresenta posicionamento em relação ao mercado superior ao das demais áreas. Outras práticas verificadas estão relacionadas à maior flexibilidade e agilidade nas decisões sobre remuneração, gerenciando equipes em faixas salariais mais amplas e com maior autonomia aos gestores em um cenário de maior competitividade de mão-de-obra qualificada em Tecnologia.

### P A L A V R A S - C H A V E

metodologias ágeis, equipes ágeis, práticas de remuneração, sistemas de recompensa.

**A B S T R A C T**

*This research aims to identify the different compensation practices applied by companies to their agile technology teams. To this end, a mixed-methods approach was adopted. The quantitative research was carried out using an electronic questionnaire consisting of ten questions, applied to companies participating in the FIA Employee Experience 2021 survey. The data collected form a non-probabilistic sample of 290 companies. The qualitative research was then carried out through interviews with compensation professionals from three companies participating in the survey, which apply some type of differentiated compensation practice to their agile teams. It was possible to identify that most companies do not apply differentiation in their rewards system for agile teams, showing that this is still a practice under construction. When differentiation is applied, it occurs through financial rewards, granted through the achievement of essentially collective goals, and in salary, since the fixed compensation of these teams has a higher market positioning than that of other areas. Other practices observed are related to greater flexibility and agility in decisions about remuneration, managing teams in broader salary ranges and with greater autonomy for managers in a scenario of greater competitiveness of qualified labor in Technology.*

**K E Y W O R D S**

*agile methodologies, agile teams, compensation practices, reward systems.*

**INTRODUÇÃO**

No cenário econômico cada vez mais complexos, ambíguos e suscetíveis a crises, as organizações têm que reinventar seus processos para torná-los mais flexíveis e conseguir adaptar-se às mudanças existentes no meio. Este dinamismo demanda que a gestão das organizações tenha que constantemente reposicionar a sua estratégia e aceitar que a mudança é constante, estando preparada para ela assim que ocorra (Anita et al., 2024).

Para desenvolver a sua agilidade, as organizações baseiam-se na Tecnologia, buscando a convergência de processos, conhecimento e comunicação (Marchiori et al., 2023). As metodologias ágeis surgem neste ambiente focado em Tecnologia e agilidade organizacional. São baseadas no Manifesto Ágil (Beck et al., 2001), cujos fundamentos servem como alicerce para que um número cada vez maior de empresas transforme seus processos de trabalho para inserir em seu contexto práticas ágeis, com o intuito de aumentar a flexibilidade, reduzir a burocracia e conseqüentemente melhorar a eficiência de seus processos. Existem diferentes tipos de metodologias ágeis, dentre as quais destaca-se o *scrum* como principal representante (Vallon et al., 2018; Srivastava et al., 2020). São utilizadas para definir papéis, processos e produtos para que os líderes e membros do projeto de desenvolvimento de software possam fazer melhorias incrementais constantes e rápidas em seus sistemas.

No Brasil, segundo estudo da Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação), o setor de Tecnologia da informação representou, em 2021, 2,1% do Produto Interno Bruto, empregando 1,2 milhões de pessoas, o que representa um aumento de 13% em comparação com 2020 (Brasscom, 2021). O estudo também aponta que o país deverá ter, no período de 2021-25, uma demanda adicional de aproximadamente 800 mil profissionais no setor, o que representa uma média de 160 mil profissionais por ano. Entretanto, são formadas apenas 53 mil pessoas com perfil tecnológico por ano, o que representará, em 2025, um déficit de mão de obra de 535 mil profissionais, se forem mantidas as condições atuais. Cria-se assim um cenário de escassez de mão de obra especializada, impulsionado pelo avanço da transformação digital nas empresas, sobretudo após a pandemia de covid-19 (Brasscom, 2021).

Neste contexto, as práticas de remuneração podem ser utilizadas como fator de atração e retenção de profissionais de áreas técnicas (Frizon, Binsfeld, 2021), refletindo o valor das habilidades e dos conhecimentos destes funcionários para as organizações (Milkovich & Newman, 1996). Hartati et al (2023) ressalta que a remuneração tem um papel importante no apoio aos valores organizacionais, estratégias e cultura de trabalho, não só para recompensar os indivíduos, mas também fazer com que as organizações avancem. Lawler (1990), por sua vez, também dá ênfase ao caráter estratégico da remuneração ao relacionar a adaptação das práticas de pagamento à estratégia organizacional, que são moldadas de acordo com suas condições específicas do negócio ao invés de simplesmente copiar as melhores práticas do mercado. Destaca-se assim a questão que orienta esta pesquisa, ao buscar entender quais são as práticas de remuneração adotadas pelas organizações brasileiras para suas equipes de Tecnologia que utilizam metodologias ágeis para a gestão de projetos.

Neste sentido, o artigo teve por objetivo identificar as diferentes práticas de remuneração aplicadas pelas empresas em suas equipes ágeis de Tecnologia.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Sistemas de remuneração e recompensas

Embora o estudo da remuneração seja relativamente recente, associado principalmente à visão do homem econômico apresentada por Taylor no início do século XX (Hipólito, 2004), a retribuição financeira pelo trabalho tem origens mais antigas. O termo salário, especificamente, tem como base a expressão latina *salarium argentum*, relativo à utilização do sal como meio de pagamento aos soldados pelos serviços prestados ao Exército Romano (Wedd, 2004). No século XVIII, Adam Smith foi o primeiro a relacionar a remuneração com a “vantagem líquida” resultante da troca entre empregador e empregado (Werdati et al, 2020).

Para Hipólito e Dutra (2012, p. 21) a remuneração é “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”. A remuneração também pode estar associada a “todas as formas de retorno financeiro, serviços tangíveis e benefícios que os funcionários recebem como

parte de uma relação de trabalho” (Milkovich & Newman, 1996, p. 5). Gomez-Mejia et al. (2010) destacam que a remuneração está fundamentada no dinheiro, que é o meio mais frequente conhecido pela humanidade para quantificar as relações entre os indivíduos.

Com relação à diferenciação entre recompensa e remuneração, Orsi (2015) ressalta que, embora estes termos sejam constantemente confundidos como sinônimos, a remuneração pode ser vista como parte das recompensas. Dessa forma, as recompensas abrangem qualquer benefício que possa ser concedido aos profissionais em troca de seu trabalho, englobando tanto aspectos financeiros quanto não financeiros. Já a remuneração refere-se exclusivamente às recompensas associadas à obtenção ou ao não desembolso de recursos financeiros (Hipólito, 2004). Sob este aspecto, a remuneração pode ser vista como a parcela financeira da recompensa.

Para entender a evolução dos sistemas de remuneração, é importante entender o contexto histórico e as diferentes teorias organizacionais, uma vez que há convergência entre os valores sociais, os modelos de administração e de gestão de pessoas e as práticas de remuneração e recompensa (Gonçalves, 2016). É possível estabelecer assim uma relação entre o período e as teorias de administração, de gestão de pessoas e o impacto em recompensas, dos anos 1890 até os anos 2000, cujos resultados são apresentados na Figura 1.

**Figura 1 - Evolução das teorias de administração, gestão de pessoas e recompensas**

Anos	Visão geral	Teoria de administração	Teoria de gestão de pessoas	Impacto no sistema de recompensas
1890 – 1920	O homem é visto como econômico, pois busca obter o máximo de ganho com o menor esforço.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da teoria científica, com estudos de tempos, padrão e métodos de trabalho.</li> <li>• Administração baseada em métodos empíricos.</li> <li>• Funcionários vistos como um dos fatores de produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador deve obter o maior esforço do trabalhador.</li> <li>• Início da gestão de Recursos Humanos, com a criação do Departamento Pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação direta entre produtividade e pagamento.</li> <li>• Pagamento por dia de trabalho ou por peça produzida.</li> <li>• Busca de novos mecanismos que gerassem o aumento do interesse pelo trabalho (participação nos lucros, por exemplo).</li> </ul>



Anos	Visão geral	Teoria de administração	Teoria de gestão de pessoas	Impacto no sistema de recompensas
1920 – 1950	O homem é visto como social, uma vez que seu comportamento é condicionado tanto por necessidades biológicas como sociais (Motta, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocratização do ambiente de trabalho.</li> <li>• Departamentização.</li> <li>• Impessoalidade nas relações de trabalho.</li> <li>• Resistência à inovação e mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar elementos que influenciem a produtividade e o desempenho organizacional (ambiente de trabalho, lazer, espírito de igualdade).</li> <li>• Descompasso entre a teoria e prática, uma vez que os princípios da escola clássica continuam sendo empregados pela maior parte das empresas na gestão de pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilíbrio entre esforço e recompensas.</li> <li>• Reforço dos incentivos psicossociais em detrimento dos monetários.</li> <li>• Punição pelo não atingimento dos objetivos pretendidos.</li> <li>• Uso do cargo como elemento de diferenciação salarial.</li> <li>• Imparcialidade, ao usar métodos que sigam padrões de definição rígidos e científicos.</li> </ul>
1950- 1969	Enfoque em coletividade, em que a eficiência do conjunto ganha mais importância que o desempenho individual (Motta, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalização aumentando a complexidade da gestão.</li> <li>• Conflito entre grupos sociais, que determinam o bem-estar social.</li> <li>• Intensificação das mudanças.</li> <li>• Criação dos sistemas orgânicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de recursos humanos passa a basear-se no comportamento das pessoas.</li> <li>• Influência da escola behaviorista e da psicologia humanista.</li> <li>• Foco no desenvolvimento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos mantem-se como direcionador das decisões em recompensas.</li> <li>• Sistemáticas de recompensas passam a considerar a expectativa das pessoas e a motivação.</li> <li>• Teoria da equidade.</li> <li>• Importância da recompensa vista como um fator intrínseco.</li> </ul>
1970 – 1980	Os membros da organização são vistos como seres complexos, com suas forças, fraquezas e contradições (Motta, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador é modelador da cultura organizacional.</li> <li>• Valores organizacionais compartilhados são fator de sucesso.</li> <li>• Criação de grupos semi-autônomos e do enriquecimento das tarefas.</li> <li>• Impacto do meio na configuração das organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento das teorias de liderança.</li> <li>• Delimitação dos papéis e atribuições dos gerentes.</li> <li>• Introdução da noção moderna do modelo de gestão de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento entre remuneração, efetividade e desenvolvimento organizacionais.</li> <li>• Remuneração variável atrelada a desempenho.</li> <li>• Administração de remuneração utilizada para atingir objetivos organizacionais.</li> <li>• Início da discussão da remuneração centralizada no indivíduo (remuneração por habilidades, por exemplo).</li> </ul>

Anos	Visão geral	Teoria de administração	Teoria de gestão de pessoas	Impacto no sistema de recompensas
1980 – 1990	Mudanças nos valores socio-culturais, com exigência com relação ao sentido das tarefas associadas aos indivíduos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização por processos.</li> <li>• Reengenharia e downsizing.</li> <li>• Eliminação de níveis organizacionais.</li> <li>• Flexibilização.</li> <li>• Interdependência entre subunidades organizacionais e integração horizontal.</li> <li>• Administração estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior flexibilidade dos limites entre empresas, cargos e funções.</li> <li>• Ênfase nos mecanismos de coordenação e delegação de poder</li> <li>• Clima organizacional cooperativos.</li> <li>• Diálogo e feedback.</li> <li>• Pessoas são vantagem competitiva.</li> <li>• Alinhamento entre as ações em cada subsistema de gestão de pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descasamento entre o avanço teórico na administração e a forma como as empresas administravam a remuneração, cujo foco permanecia no cargo.</li> <li>• Foco excessivo na procura por melhores práticas ao invés de práticas próprias.</li> <li>• Conflito entre o tradicional (tecnicismo, com foco no cargo) e o novo (flexibilidade, com foco nos indivíduos), iniciando-se o debate sobre remuneração por competências.</li> </ul>
1990 – 2000	Para obter o sucesso organizacional deve-se atender os interesses dos múltiplos stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia das empresas é temporal.</li> <li>• Crescente entendimento do impacto da gestão de pessoas na estratégia organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar ambiente para alinhamento entre organização e profissionais.</li> <li>• Atuação estratégica da gestão de recursos humanos.</li> <li>• Alinhamento entre necessidades das pessoas e da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração e subsistemas de gestão integrados.</li> <li>• Ampliação das descrições de cargos para que sejam mais genéricas e flexíveis.</li> <li>• Associar a remuneração ao espaço ocupacional (Dutra, 2002) e à complexidade do trabalho (Hipólito, 2002).</li> <li>• Competências são parâmetros para decisões em remuneração e recompensas.</li> <li>• Reforço da remuneração variável</li> <li>• Enfoque em benefícios flexíveis e em recompensas não financeiras.</li> </ul>

Anos	Visão geral	Teoria de administração	Teoria de gestão de pessoas	Impacto no sistema de recompensas
2000 em diante	As organizações estão sempre em transformação, pois estão inseridas em um meio paradoxal, em constante mudança e imprevisível (Morgan, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto da informação e da Tecnologia na gestão organizacional (Drucker, 2001).</li> <li>• Processos baseados na inovação, retroalimentação e coevolução entre as partes (Kauffman, 1995)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização é um todo, que resulta da interação entre os indivíduos e está em contínua transformação (Stacey et al., 2000).</li> <li>• Indivíduos tem natureza única, paradoxal, que transformam a organização ao mesmo tempo que são transformados por ela (Stacey et al., 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção da remuneração por meio da proposta de valor ao empregado (EVP – employee value proposition) (Orsi, 2015).</li> <li>• Salário sob demanda (Hanashiro; Teixeira, 2021).</li> <li>• Remuneração variável baseada em desempenho coletivo (Ghobadi; Campbell; Clegg, 2017).</li> </ul>

NOTA: ADAPTADO DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS, DE HIPÓLITO, J. A. M., & DUTRA, J. S. (2012).

O regaste histórico mostra que a compreensão destes elementos ressalta a configuração do sistema de recompensas, pois podem ser consideradas respostas a questões de cada momento histórico (Hipólito, 2004). Nesse sentido, a remuneração adquire uma abordagem contingencial, uma vez que é dependente da estratégia organizacional, em detrimento de uma abordagem universalista, centralizada nas melhores práticas independentemente do contexto em que estão inseridas. Entretanto, como salienta Hanashiro & Teixeira, (2021) há ainda uma forte preferência por parte das organizações de adotar as melhores práticas, sejam elas adaptadas ou não às suas necessidades, mesmo que existam relatos de experiências malsucedidas na implementação de metodologias tidas como melhores práticas.

## Metodologias ágeis

A metodologia ágil é uma abordagem de gestão de projetos que surgiu como uma alternativa aos modelos tradicionais, notadamente o modelo em cascata, caracterizado por etapas escavadas e sequenciais. Ela se baseia em princípios que priorizam a flexibilidade, a colaboração e a entrega contínua de valor ao cliente, permitindo adaptações constantes ao longo do desenvolvimento de produtos ou serviços. Esses princípios foram formalizados em 2001, com a publicação do Manifesto Ágil, que identificaram quatro valores fundamentais: indivíduos e interações acima de processos e ferramentas, software funcional acima de documentação abrangente, colaboração com o cliente acima de negociação contratual e resposta a mudanças acima de documentos abrangentes seguir um plano (Beck et al., 2001; Akiyoshi & Sbragia, 2023).

As metodologias ágeis de desenvolvimento de software ganharam notoriedade quando dez-esse especialistas em desenvolvimento de software publicaram o Manifesto Ágil (Beck et al., 2001), estabelecendo diretrizes que deveriam servir de guia para a atuação destes profissionais. Os valores do manifesto ágil, definidos pelos autores, são:

1. **Indivíduos e interações** mais que processos e ferramentas
2. **Software em funcionamento** mais que documentação abrangente
3. **Colaboração com o cliente** mais que negociação de contratos
4. **Responder as mudanças** mais que seguir um plano

A partir destes quatro valores, doze princípios são estabelecidos para o desenvolvimento de software, condensados por Andrade (2018, p. 38) como sendo: realizar entregas contínuas e adaptadas de software valioso, entender que a mudança é sempre bem-vinda, realizar entregas com frequência, interagir com pessoas (negócios e desenvolvedores), ter equipes motivadas, comunicar-se face-a-face, entender que software em desenvolvimento é progresso, produzir em ritmo constante, focar na excelência técnica e bom design, não perder de vista a simplicidade, possuir equipes auto-organizadas e basear-se na melhoria contínua.

Desta maneira, a partir destes valores e princípios, reforça-se a ideia de que planos e processos continuam importantes, porém são secundários quando se consideram indivíduos, interações, clientes e suas respostas às mudanças. Dessa forma, os processos tornam-se mais flexíveis e menos padronizados, porque tem como objetivo final atender uma demanda e fornecer uma resposta, mesmo que para isso deva contrariar regras pré-estabelecidos. Telemaco et al. (2020), por sua vez, ressaltam que não existe um consenso formal do significado do conceito ágil, porém, para ser ágil, os métodos ou processos de desenvolvimento de software devem ser estar baseados nos valores e princípios citados anteriormente.

Dybå e Dingsøyr (2009) comparam as metodologias ágeis e tradicionais quanto aos seus elementos principais. Os resultados podem ser observados na Figura 2.

**Figura 2 - Comparativo das metodologias ágeis e tradicionais no desenvolvimento de software**

Elementos	Visão tradicional	Perspectiva ágil
<b>Design de processos</b>	Deliberado e formal, sequência linear de processos, separação entre formulação e implementação, orientado por regras	Emergente, iterativo e exploratório, conhecimento e ação simultâneos, está além das regras formais
<b>Objetivos</b>	Otimização	Adaptação, flexibilidade, capacidade de resposta
<b>Processo de resolução de problemas</b>	Seleção dos melhores meios para alcançar um determinado fim, através de atividades formalizadas e planejadas	Aprendizado através da experimentação e introspecção, reformulando constantemente o problema e sua solução

Elementos	Visão tradicional	Perspectiva ágil
<b>Perspectiva sobre o ambiente</b>	Estável, previsível	Turbulento, difícil de prever
<b>Tipo de aprendizado</b>	Loop único / Adaptativo	Loop duplo / Generativo
<b>Características principais</b>	Controle e direção Evita conflitos Formaliza a inovação Gerente é controlador Design precede a implementação	Colaboração e comunicação Integra diferentes visões de mundo Aceita conflitos e dialética Incentiva a exploração e a criatividade Oportunista Gerente é facilitador Design e implementação são inseparáveis e evoluem iterativamente
<b>Racionalidade</b>	Técnico / Funcional	Substancial
<b>Fundamentos teóricos ou filosóficos</b>	Positivismo lógico Método científico	Aprendizado de ação Fenomenologia Pragmatismo

NOTA: ADAPTADO DE WHAT DO WE KNOW ABOUT AGILE SOFTWARE DEVELOPMENT? *IEEE SOFTWARE*, DE DYBÅ, T., & DINGSØYR, T. (2009).

Diferentes métodos ágeis podem ser utilizados, ressaltando-se como principais *scrum*, *Kanban*, *Lean Software Development (LD)*, *Extreme Programming (XP)*, *Feature Driven Development (FDD)*, *Dynamic System Development Method (DSMD)*, *Adaptative Software Development (ASD)*, *Crystal Family*, e *OpenUp* (Chow; CAO, 2008; Telemaco et al., 2020). Dentre estas técnicas, o *scrum* aparece como a mais evidente e, muitas vezes, representativa da própria metodologia ágil (Vallon et al., 2018; Srivastava et al., 2020), sendo por isso trabalhada em detalhe a seguir.

## Práticas de remuneração associadas a equipes ágeis de tecnologia

As práticas de remuneração impactam diretamente na qualidade do compartilhamento de conhecimento nos projetos de Tecnologia, afetando assim sua implementação efetiva (Khoza & Bwalya, 2021). Nesse sentido, Ghobadi et al. (2017) sugerem que o compartilhamento de conhecimento em equipes é incentivado positivamente por práticas de remuneração sejam baseadas no desempenho coletivo, com resultados distribuídos de forma equivalente entre os membros do time.

Além disso, estudos retratam o impacto que as práticas de remuneração possuem na implementação da agilidade nas organizações. Segundo Menon e Suresh (2021), as práticas de remuneração

e recompensas figuram como o segundo fator mais importante, atrás apenas do suporte da gestão. Dentre as práticas de pagamento listadas pelos autores, é possível citar o pagamento por performance, como participação nos resultados ou participação acionária, a partir do atingimento de objetivos organizacionais; o salário base gerenciado em faixas salariais mais amplas, baseadas em pesquisas de mercado; a remuneração variável e os reconhecimentos por assumir trabalhos desafiadores, gerando resultados significativos; e, os prêmios que reconheçam pessoas que antecipam e aceitam rapidamente a mudança, trazendo vantagens competitivas para a organização (Beuren et al. 2020).

As práticas de remuneração e recompensas na atualidade tendem a incentivar a agilidade, associando remuneração a desempenho, além de utilizar os diferentes componentes do sistema de remuneração de forma estratégica, para alinhar os empregados com os objetivos do negócio (Srivastava, 2016). Neste contexto, como ressaltam Pattnaik e Padhi (2022), a pandemia de covid-19 forçou as organizações a reinventar suas práticas de remuneração para atrair e reter seus funcionários, adotando uma postura mais compassiva, baseadas na personalização das práticas, na tomada de decisões mais rápidas e na busca por equidade e justiça.

Uma prática inovadora de remuneração na era digital, permitindo que o funcionário saque o salário quando quiser, de forma proporcional ao tempo trabalhado. Para mais, o pacote de remuneração pode possuir um mix diferente do modelo clássico, com remuneração fixa mais baixa, elevada remuneração variável e a outorga de ações em caso de bom desempenho, além de um enfoque maior em recompensas não financeiras, como reconhecimento profissional e qualidade de vida (Hanashiro & Teixeira, 2021).

Além disso, para os autores supracitados, a produção tecnológica acontece essencialmente por meio do trabalho em equipe. Dessa forma, as práticas de remuneração utilizadas pelas empresas devem incentivar o trabalho coletivo (Hanashiro & Teixeira, 2021). Assim sendo, empresas que se utilizam de sistemas de alto desempenho pagam salários acima do mercado e oferecem planos de remuneração variável baseados no desempenho coletivo, como participação nos lucros e resultados, participação acionária e incentivos para os resultados atingidos pelos times (Gonçalves, 2016).

No tocante dos profissionais de Tecnologia que possuem conhecimentos em metodologias ágeis, pesquisas indicam que estes recebem em média, salários 22% maiores que outros profissionais de Tecnologia que não trabalham com metodologias ágeis (Dattero et al., 2017).

Em se tratando da motivação em ser ágil, Manoj e Sabu (2020) perceberam que os fatores extrínsecos tradicionalmente associados à remuneração, como salário, promoção e status, tem impacto positivo nos fatores intrínsecos, criando sinergia e influenciando o desempenho das equipes ágeis.

## MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória (Gil, 2017), de natureza mista, uma vez que a identificação das práticas de remuneração utiliza-se de dados quantitativos e qualitativos, combinados sequencialmente (Creswell, 2010).

A coleta de dados quantitativos foi realizada na fase I, por um levantamento construído a partir de um grupo de questões específicas, inserido no formulário de coleta de dados da pesquisa “FIA Employee Experience - FEEx” do ano de 2021. Esta pesquisa tem como objetivo “reconhecer empresas que mais investem nos ambientes de trabalho para que sejam, ao mesmo tempo, saudáveis, agradáveis e produtivos, através de uma ótima experiência de seus funcionários” (Atmosfera FIA, 2021). Desta maneira, este grupo de empresas foi selecionado por serem empresas que aplicam práticas de gestão de pessoas diferenciadas e inovadoras, dentre as quais figuram as práticas de remuneração.

Para validação das questões apresentadas, foi realizado um pré-teste com três profissionais da área de remuneração, que trabalham em empresas privadas com equipes de Tecnologia que utilizam metodologias ágeis.

A coleta de dados da FIA Employee Experience 2021 ocorreu de abril de 2021 a junho de 2021. A amostra é composta por 290 empresas participantes do estudo FIA Employee Experience 2021, categorizadas como empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas, com mínimo de 50 funcionários, com vínculos de trabalho regidos pela CLT, estagiários e associados, incluindo PJs, atuando no Brasil. O questionário foi preenchido por profissionais de Recursos Humanos que atuam nestas empresas, retratando as informações relacionadas à organização em que trabalham. Trata-se de uma amostra não probabilística e por conveniência (Hair et al., 2005), uma vez que se seleciona uma amostra de empresas da população que está acessível e que demonstrou interesse em participar da pesquisa. Consegue-se assim uma coleta de informações mais rápida, com menor custo, que não configura, porém, uma representação de toda a população.

A coleta dos dados qualitativos foi realizada na fase 2 da pesquisa, através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os profissionais de Recursos Humanos das empresas participantes. Assim, a pesquisa qualitativa pode detalhar as práticas de remuneração e recompensas encontradas na fase I, ao explorar com maior profundidade o contexto da empresa, as regras dos programas utilizados e a motivação pela adoção de práticas diferenciadas. É importante destacar que a pesquisa qualitativa não tem o intuito de ter seus resultados estendidos a toda a amostra de empresas participantes da FIA Employee Experience 2021, nem de formar um retrato completo das práticas de remuneração e recompensas utilizadas por equipes ágeis de Tecnologia no Brasil, mas sim dar a conhecer as práticas encontradas com maior profundidade e dentro do contexto organizacional, tendo em vista o aspecto contingencial da remuneração como prática de Recursos Humanos.

Para a segunda fase da pesquisa foi possível obter a participação de três empresas. As informações foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com os profissionais de remuneração das empresas selecionadas, com duração de aproximadamente 2 horas, realizadas durante o primeiro semestre de 2022. O roteiro das entrevistas foi construído a partir de um conjunto de perguntas elaboradas por Balkin e Gomez-Mejia (1990) para identificar as principais características de um programa de remuneração, adicionando-se outras questões incluídas pelo autor para tratar de temas específicos das equipes ágeis. Além das entrevistas, também foram utilizados dados

secundários, como formulários de referência (para as empresas de capital aberto), apresentações institucionais e políticas de remuneração e benefícios.

Para análise da pesquisa qualitativa, as entrevistas foram transcritas e as informações categorizadas segundo os componentes de remuneração de que tratam, a partir das categorias do sistema de recompensas (Remuneração Fixa, Remuneração Variável e Outras formas de recompensas). Assim, as práticas de remuneração encontradas são apresentadas em seis categorias: remuneração fixa, composta por salário e benefícios, remuneração variável, composta por remuneração variável de curto e de longo prazos, recompensas alternativas e, por fim, práticas associadas à gestão da remuneração.

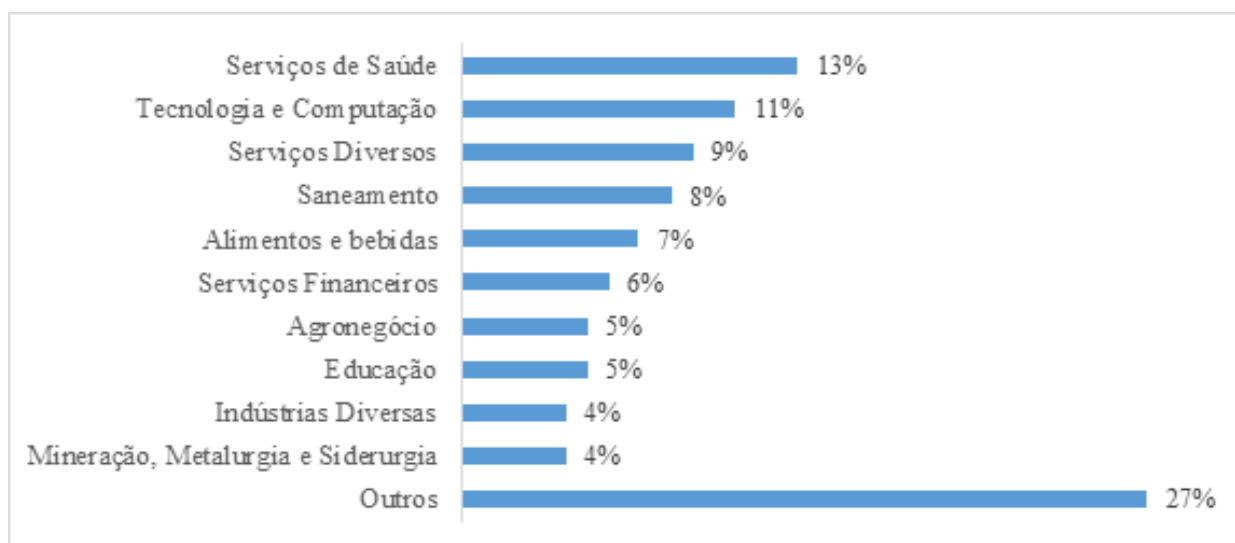
## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### Pesquisa Quantitativa

Com relação ao porte das empresas, 25% delas são consideradas empresas de pequeno porte, ou seja, possuem entre 50 e 300 funcionários; de médio porte 42% das empresas participantes da pesquisa (possuem de 301 e 1.500 funcionários); e, por fim, 33% das empresas, são de grande porte, ou seja, têm mais de 1.501 funcionários.

Com relação aos setores de atuação, utiliza-se a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), abrindo a informação dos dez setores mais representativos. Os resultados são apresentados na Figura 3.

**Figura 3 - Distribuição de empresas por setor de atuação**





Como se pode observar, no estudo realizado há uma prevalência de empresas de médio porte (42% da amostra), com grande pulverização no tipo de setores de atuação pesquisados, uma vez que a categoria “Outros” (empresas com menos de 4% de representatividade na amostra) apresenta uma frequência acumulada de 27% da amostra. Há, entretanto, maior concentração de empresas que atuam em Saúde (13%), Tecnologia (11%) e Serviços (9%).

### Adoção de metodologias ágeis pelas empresas pesquisadas

Dentre as 290 empresas participantes, 3 empresas não responderam o bloco relacionado à adoção de metodologias ágeis. Do grupo com respostas válidas, 152 empresas (52%) dizem não ter nenhuma equipe que utiliza algum tipo de metodologia ágil. O restante, 135 empresas (47%) possui alguma equipe que utiliza metodologias ágeis.

No grupo formado pelas 135 empresas que utilizam alguma metodologia ágil, a metodologia mais representativa é o *scrum* (53%), seguida do *Kanban* (21%) e do *Lean Software Development* (15%), apenas 1% utiliza XP e as demais empresas (11%) utilizam outros tipos de metodologias ágeis, não especificadas.

### Diferenciação das práticas de remuneração adotadas para as equipes ágeis

No grupo de empresas cujos times empregam algum tipo de metodologia ágil (135 empresas), a maior parte das empresas pesquisadas (91%) não adota práticas de remuneração diferenciadas para as equipes ágeis, em comparação com as práticas vigentes para as demais áreas. Apenas 9% das empresas que utilizam algum tipo de metodologia ágil aplicam algum tipo de prática de remuneração diferenciada para estes times.

### Detalhamento das práticas de remuneração diferenciadas

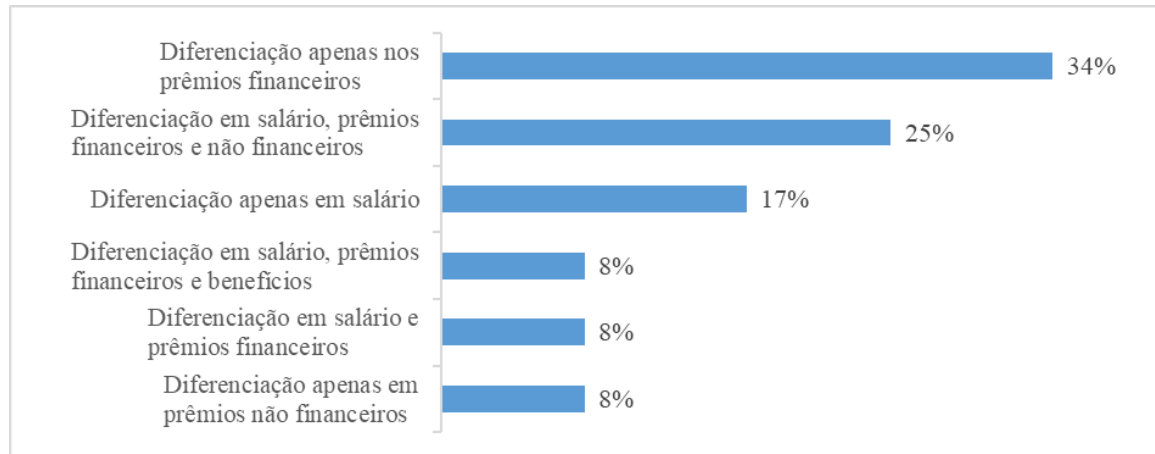
Podem ser observadas diferentes práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis, no grupo de 12 empresas que informam realizar algum tipo de diferenciação em relação às práticas das demais áreas. Utiliza-se a classificação dos componentes do sistema de recompensas fornecida por Orsi (2015) para agrupamento das informações. Algumas empresas praticam diferenciação em apenas um dos componentes de remuneração, enquanto outras utilizam mais de um elemento para diferenciação. Na Figura 4, é apresentada a relação entre a empresa e o componente do sistema de recompensas em que há diferenciação.

**Figura 4 - Componentes do sistema de recompensas com práticas diferenciadas para equipes ágeis**

Empresa	Componente do sistema de recompensas			
	Salário	Prêmios financeiros	Prêmios não financeiros	Benefícios
A	X	X		
B		X		
C	X	X	X	
D	X	X		X
E		X		
F	X	X	X	
G	X			
H	X			
I		X		
J		X		
K			X	
L	X	X	X	
Total: 12 empresas	58%	75%	33%	8%

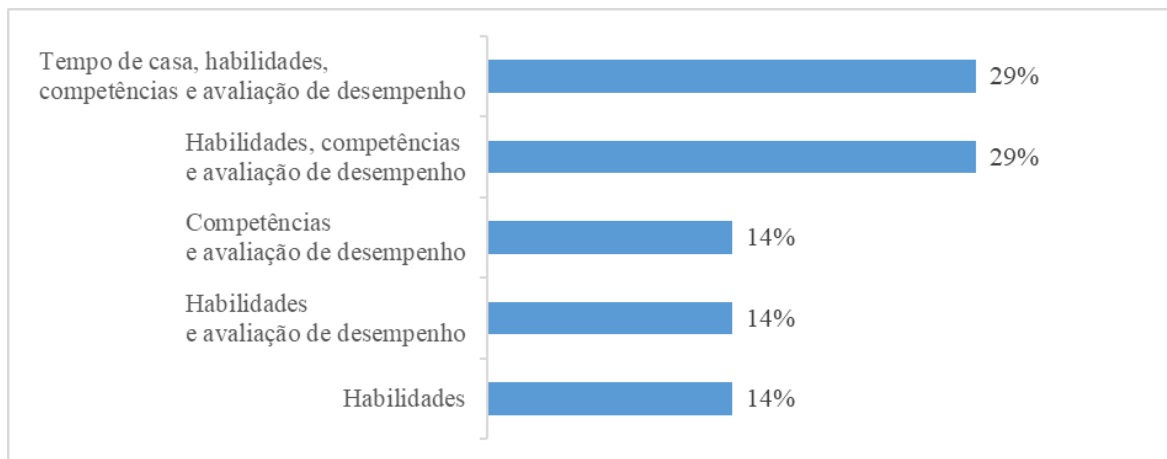
É possível notar prevalência na concessão de prêmios financeiros para estas equipes, uma vez que 75% das empresas da amostra realizam algum tipo de prática diferenciada neste componente. Em seguida a diferenciação ocorre em salário (58% das empresas) e em prêmios não financeiros (33%). Apenas uma empresa afirma praticar algum tipo de diferenciação em benefícios.

Outra característica da informação é que algumas empresas aplicam diferenciação em mais de um componente de remuneração. A Figura 5 mostra quais as cestas típicas de componentes de remuneração diferenciados para estes times. Do grupo de doze empresas, sete (58%) aplicam diferenciação em apenas um componente de remuneração, sendo quatro (34%) em prêmios financeiros, duas (17%) em salário e uma (8%) em benefícios. As demais empresas da amostra (42%) diferenciam mais de um componente de remuneração ao mesmo tempo.

**Figura 5 - Componentes de remuneração em que há diferenciação para equipes ágeis**

A diferenciação em salário é aplicada para as sete empresas identificadas na amostra. Três empresas (42%) definem a remuneração de forma funcional, ou seja, classificam os cargos destas equipes e aplicam tabelas salariais ou valores de referência por cargo específicos para estas equipes (Orsi, 2015). Duas empresas (29%) gerenciam a remuneração fixa destas equipes por habilidades, oferecendo progressão salarial à medida em que estes profissionais agregam novas habilidades (Ghobadi, 2017) e outras duas empresas (29%) realizam a gestão da remuneração destas equipes por competências (Dutra, 2017), havendo, portanto, maior prevalência de empresas que baseiam a remuneração fixa no indivíduo.

Com respeito aos critérios utilizados para a tomada de decisão sobre movimentações salariais, a maior parte das empresas baseia-se nas habilidades dos indivíduos e na avaliação de desempenho, identificados como elementos de tomada de decisão em 86% das sete empresas que aplicam diferenciação em salário para estes times. Cinco empresas (71%) consideram a avaliação de competências e duas empresas (29%) avaliam também o tempo de casa. Tais resultados estão apresentados na Figura 6.

**Figura 6 - Critérios utilizados para decisões sobre movimentações salariais**

Para mais, é possível destacar algumas características dos prêmios financeiros oferecidos por nove empresas que realizam algum tipo de diferenciação para as equipes ágeis neste componente de remuneração. Com relação à frequência de pagamento, a maior parte das empresas concede estes prêmios com frequência (56%), em ciclos anuais (22%), semestrais ou trimestrais (11%) ou mensais (22%). O restante das empresas (44%) os concede de forma esporádica, sem regularidade.

Finalmente, em se tratando dos critérios utilizados para pagamento destes prêmios, a maior parte das empresas (56%) afirma concedê-los após avaliação de indicadores de desempenho, unicamente. As demais empresas consideram apenas a decisão discricionária do gestor (22%) ou a combinação entre o resultado de indicadores de desempenho calibrados por uma avaliação discricionária do gestor (22%).

## Fase 2: Pesquisa Qualitativa

São apresentadas as principais informações coletadas para cada uma das três empresas analisadas durante a segunda fase da pesquisa. Nos casos apresentados, os participantes optaram por manter em sigilo o nome das empresas, dados financeiros e número de funcionários. Para manter o nome das empresas de forma confidencial, serão identificadas como empresas X, Y e Z. Após uma breve introdução sobre o setor e características gerais destas organizações, serão aprofundadas as práticas de remuneração identificadas.

### Empresa X

A primeiro caso analisado é de uma empresa do setor de telecomunicações, com capital aberto, de controle internacional. A empresa iniciou suas operações no Brasil na década de 90. Oferece serviços de telefonia fixa, móvel, banda larga e TV por assinatura. Em 2022, a empresa conta com mais de 100.000 funcionários, gerando uma Receita Operacional Líquida anual acima de 10 bilhões de Reais.

Com relação às equipes ágeis de Tecnologia, as principais práticas de remuneração podem ser destacadas na Figura 7, agrupadas de acordo com o componente do sistema de remuneração a que se relacionam.

**Figura 7 - Práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia da empresa X**

Componente do sistema de remuneração e recompensas		Práticas identificadas
Remuneração Fixa	Salário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O salário base é o componente de remuneração com maior representatividade dentro do pacote total para estas equipes;</li> <li>• O salário é baseado no cargo: cada cargo passa por um processo de avaliação, sendo classificado em uma determinada classe salarial de acordo com o seu peso relativo;</li> <li>• Diferentemente das demais áreas, as equipes ágeis de Tecnologia têm sua tabela salarial construída em steps, ou seja, são definidos limites mínimos e máximos e percentuais de incremento salarial constante para cada classe salarial;</li> <li>• O posicionamento da tabela salarial das equipes ágeis de Tecnologia é superior ao das tabelas aplicadas às demais áreas da organização.</li> </ul>
	Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os mesmos benefícios são oferecidos a todos os empregados, ou seja, não há uma cesta de benefícios diferente para as equipes ágeis de Tecnologia.</li> </ul>
Remuneração Variável	Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As equipes ágeis de Tecnologia são elegíveis à Participação nos Resultados, com os mesmos alvos que os profissionais de outras áreas da organização, de mesmo nível hierárquico;</li> <li>• O pagamento da Participação nos Resultados é realizado de acordo com o atingimento de metas organizacionais e de equipe, com maior peso para as metas de equipe na composição total;</li> <li>• A pagamento da Participação nos Resultados não considera o caráter individual, ou seja, todos os membros da equipe são elegíveis à mesma premiação;</li> <li>• São concedidos prêmios financeiros específicos para as equipes ágeis, de forma esporádica. Os <i>squads</i> são selecionados por meio de um Comitê formado pelos Diretores da área de Tecnologia e são premiados caso alcancem resultados superiores, como entregas mais rápidas ou de maior ou de maior valor incremental no <i>backlog</i>.</li> </ul>
	Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não são aplicados incentivos de longo prazo aos colaboradores.</li> </ul>
Recompensas alternativas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• São oferecidos incentivos educacionais para os profissionais que atuam em equipes ágeis, como cursos de formação no exterior para os profissionais de destaque.</li> </ul>
Gestão da remuneração		<ul style="list-style-type: none"> <li>• As políticas salariais existentes e os pré-requisitos dos cargos (descrições de cargo) são divulgadas a todos os colaboradores;</li> <li>• As decisões sobre méritos são descentralizadas, tomadas pelos gestores, a partir de orçamentos pré-aprovados.</li> </ul>

Na empresa X, as práticas de remuneração diferenciadas para os times ágeis têm enfoque na oferta de um salário com maior posicionamento em relação ao mercado e na construção de tabelas salariais que são gerenciadas a partir de *steps* fixos, ou seja, com limites mínimos e máximos definidos, porém com percentuais de incremento salarial pré-determinados e iguais para todos os cargos classificados em uma mesma classe salarial. Em se tratando da remuneração variável, destacam-se o pagamento realizado por meio de metas coletivas, organizacionais e de time, em detrimento da utilização de metas individuais e a utilização de prêmios financeiros concedidos de forma esporádica para reconhecimento de algum feito importante realizado pelo *squad*. Segundo o entrevistado, a decisão por dar ênfase em metas coletivas serve para reforçar a colaboração dentro da equipe, uma vez que se busca a coesão e a sinergia dentro do *squad*. Por outro lado, o uso de prêmios esporádicos permite realizar reconhecimentos coletivos sem que seja necessário modificar as políticas de remuneração vigentes.

Com relação à gestão da remuneração, a empresa X publica a política salarial em que apresenta as principais regras utilizadas, porém sem abrir informações específicas como tabelas salariais, classes salariais e posicionamento dos colaboradores em relação às tabelas. Outra informação compartilhada pela área de Remuneração são as descrições de cargo, para que, segundo o entrevistado, os empregados possam conhecer os pré-requisitos dos cargos e assim planejar seus movimentos de carreira. A empresa X planeja anualmente seu orçamento de pessoal e o compartilha com as áreas funcionais. Assim, as equipes de Tecnologia têm um orçamento para movimentações salariais que pode ser utilizado de acordo com decisões tomadas pelos gestores destas áreas. Segundo o profissional de remuneração, esta decisão permitiu dar maior flexibilidade e agilidade às tomadas de decisão, em um cenário de maior competitividade por mão-de-obra qualificada.

## Empresa Y

A segundo caso analisado é de uma empresa brasileira do setor industrial, de capital aberto, fundada na década de 70. Tem atuação nacional, através da fabricação de produtos e soluções em Segurança e Infraestrutura de Tecnologia. Em 2022, a empresa conta com mais de 2.000 funcionários, gerando uma Receita Bruta que está em uma faixa de um a cinco bilhões de Reais.

Os principais elementos são demonstrados na Figura 8:

**Figura 8 - Práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia da empresa Y**

Componente do sistema de remuneração e recompensas		Práticas identificadas
Remuneração Fixa	Salário	<ul style="list-style-type: none"> <li>O salário é baseado no cargo: cada cargo passa por um processo de avaliação, sendo classificado em uma determinada classe salarial de acordo com o seu peso relativo;</li> <li>Cada classe salarial possui uma faixa de remuneração, com limites inferior e superior definidos; o posicionamento ideal da remuneração é alcançado no ponto médio da faixa salarial correspondente;</li> <li>As faixas salariais aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia têm maior amplitude que a das demais áreas (aproximadamente 20% maior);</li> <li>O posicionamento da tabela salarial das equipes ágeis de Tecnologia é superior ao das tabelas aplicadas às demais áreas da organização;</li> <li>O salário base é o componente de remuneração com maior representatividade dentro do pacote total para estas equipes;</li> </ul>
	Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os mesmos benefícios são oferecidos a todos os empregados, independentemente da área em que atuam.</li> </ul>
Remuneração Variável	Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>As equipes ágeis de Tecnologia são elegíveis à Participação nos Resultados, com os mesmos alvos que os profissionais de outras áreas da organização, de mesmo nível hierárquico;</li> <li>O pagamento da Participação nos Resultados é realizado de acordo com o atingimento de metas organizacionais, ou seja, é 100% coletivo;</li> <li>O pagamento da Participação nos Resultados é realizado uma vez ao ano, na mesma frequência para todos os empregados;</li> </ul>
	Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não são aplicados incentivos de longo prazo aos colaboradores;</li> </ul>
Recompensas alternativas		<ul style="list-style-type: none"> <li>São oferecidas bolsas de estudos específicas para os profissionais que atuam em equipes ágeis, voltadas principalmente à certificação na metodologia;</li> </ul>
Gestão da remuneração		<ul style="list-style-type: none"> <li>As políticas salariais existentes são divulgadas a todos os colaboradores;</li> <li>Para avaliar o posicionamento em relação ao mercado, são realizadas pesquisas salariais mais frequentes para as equipes ágeis de Tecnologia que para as outras áreas da empresa.</li> </ul>

De maneira geral, observa-se que, na empresa Y, as práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis estão concentradas na diferenciação do salário fixo, ao implementar tabelas salariais com posicionamento e amplitudes superiores às das demais áreas da organização. Além disso, são realizadas pesquisas salariais mais frequentes para este público, permitindo reposicionamento rápido das tabelas salariais para acompanhar movimentações do mercado. Outras práticas associadas às recompensas intangíveis estão relacionadas ao oferecimento de bolsas de estudos específicas para a obtenção de certificações na metodologia ágil e o reconhecimento público de feitos realizados pelos *squads*.

De acordo com o profissional de remuneração entrevistado, a concentração das práticas na remuneração fixa foi realizada para:

1. Permitir maior retenção de mão-de-obra qualificada em um cenário de maior rotatividade: segundo o profissional, a taxa média de rotatividade de pessoal anual na área de Tecnologia é o dobro da taxa de média de rotatividade da instituição;
2. Atrair candidatos para posições na área de Tecnologia que estavam abertas há mais tempo: segundo o profissional, as vagas em Tecnologia ficam abertas em média por três meses até o fechamento, enquanto a média para a instituição é de um mês.

Segundo o entrevistado, embora a prática de oferecer remuneração fixa mais competitiva tenha sido suficiente para melhorar os índices de rotatividade e de tempo médio de fechamento de vaga, houve um incremento em folha salarial para estas equipes de aproximadamente 15% no ano de 2022, em comparação com 2021. Entretanto, o profissional entende que esta prática pode não ser sustentável ao longo do tempo, caso os resultados financeiros da instituição não acompanhem o aumento da massa salarial.

Com relação à gestão da remuneração, a empresa opta por manter grande parte das práticas sob sigilo, em responsabilidade da área de Remuneração, sem que haja uma comunicação integral e transparente de todas as informações relacionadas às práticas de remuneração, como tabelas salariais, tamanho das faixas salariais, posicionamento do colaborador na faixa e o resultado de pesquisas salariais. A única informação compartilhada é a política salarial, presente na página institucional da empresa, apresentando informações gerais da remuneração aplicada a todos os empregados. De acordo com o profissional entrevistado, todas as decisões sobre movimentações salariais passam pela avaliação da área de Remuneração, para permitir um maior controle de custo de pessoal e analisar o equilíbrio interno, em um cenário de tabelas salariais mais competitivas e faixas salariais mais amplas.

## Empresa Z

Finalmente, o terceiro caso analisado trata de uma empresa brasileira do setor de Tecnologia, com capital fechado. Foi fundada no início dos anos 2000, como uma start-up, para oferecer soluções em Tecnologia para empresas, como automação de testes, desenvolvimento de plataformas digitais, entre outros. Em 2022, conta com mais de 1.000 funcionários, gerando uma Receita Bruta entre 100 e 300 milhões de Reais.



As principais práticas de remuneração aplicadas aos empregados da empresa Z são apresentadas na Figura 6. Dentre os componentes de remuneração oferecidos, estão o salário mensal, uma cesta de benefícios, remuneração variável de curto prazo e recompensas alternativas.

**Figura 9 - Práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia da empresa Z**

Componente do sistema de remuneração e recompensas		Práticas identificadas
Remuneração Fixa	Salário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O salário é baseado no cargo e determinado por meio de pesquisas salariais realizadas com empresas do setor de Tecnologia;</li> <li>• O salário ideal oferecido está posicionado acima da mediana do mercado formado pelas empresas de Tecnologia selecionadas;</li> <li>• O salário base é o componente de remuneração com maior representatividade dentro do pacote total para estas equipes;</li> </ul>
	Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os mesmos benefícios são oferecidos a todos os empregados, independentemente da área em que atuam.</li> </ul>
Remuneração Variável	Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As equipes ágeis de Tecnologia são elegíveis à Participação nos Resultados, com os mesmos alvos que os profissionais de outras áreas da organização, de mesmo nível hierárquico;</li> <li>• O pagamento da Participação nos Resultados é realizado de acordo com o atingimento de metas organizacionais, ou seja, é 100% coletivo e é pago uma vez ao ano.</li> </ul>
	Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não são aplicados incentivos de longo prazo aos colaboradores;</li> </ul>
Recompensas alternativas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• As equipes possuem programas de reconhecimento público quando alguma meta ou realização importante para a organização é alcançada.</li> </ul>
Gestão da remuneração Gestão da remuneração		<ul style="list-style-type: none"> <li>• As políticas salariais existentes são divulgadas a todos os colaboradores;</li> <li>• As equipes ágeis de Tecnologia podem receber aumentos salariais com maior frequência que as outras áreas;</li> <li>• Os aumentos salariais são baseados nas habilidades do profissional e nas entregas realizadas durante o período de avaliação;</li> <li>• As decisões sobre méritos são descentralizadas, tomadas pelos gestores, a partir de orçamentos pré-aprovados.</li> </ul>

A empresa Z realiza a gestão da remuneração por cargo, possuindo referências de remuneração para cada um dos cargos existentes na estrutura, obtidas através de pesquisas de remuneração adquiridas de consultorias internacionais com atuação no Brasil, especializadas em empresas do setor de Tecnologia. As pesquisas salariais são realizadas com empresas de Tecnologia, de porte equivalente à empresa Z. Para atrair e reter mão de obra qualificada, a estratégia de remuneração para as equipes ágeis é oferecer salário superior à mediana dos referenciais de mercado de cada cargo, obtidos a partir da pesquisa salarial.

A principal diferenciação para a empresa Z está na oferta de salários com maior posicionamento em relação ao mercado. A remuneração variável de curto prazo considera metas coletivas e é pago uma vez ao ano, após apuração dos resultados organizacionais, sem que haja algum tipo de variação de acordo com a performance individual. A empresa também realiza reconhecimentos públicos aos *squads* que tem desempenho superior, oferecendo viagens e bolsas de estudos às equipes beneficiadas.

Com relação à gestão da remuneração, segundo o entrevistado, foram implementadas regras que pudessem ser capazes de manter a competitividade dos pacotes oferecidos, ao mesmo tempo em que houvesse maior flexibilidade e agilidade às respostas do mercado. Por isso, a empresa permite que sejam realizados aumentos salariais por mérito mais frequentes nas equipes ágeis que em outras áreas. Nestas equipes, podem ser realizados aumentos por mérito a cada três meses, já nas outras áreas ou aumentos salariais por mérito são realizados uma vez por ano. Outro ponto está relacionado ao fato de que os gestores das equipes ágeis têm maior autonomia para a decisão sobre méritos de suas equipes. Anualmente, a partir de planejamento financeiro, são definidos orçamentos para a movimentação salarial das equipes, dando liberdade para os gestores realizarem ajustes salariais desde que o orçamento seja cumprido no final do período de apuração.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Sobre as equipes ágeis de Tecnologia

No levantamento realizado com as empresas participantes foi possível observar a crescente importância da aplicação de metodologias ágeis pelas empresas, uma vez que 47% das empresas participantes utilizam algum tipo de metodologia ágil em suas áreas de Tecnologia. Este resultado está em linha com outras pesquisas realizadas por Melo et al. (2013), Ravaglia et al. (2021) e Sambinelli e Borges (2022). Como destacam Bandeira et al. (2022), a adoção de metodologias ágeis foi acelerada pela pandemia de covid-19, uma vez que as companhias precisaram adaptar-se mais rapidamente às mudanças e tendências para se manter inovadores e competitivos em um cenário mais desafiador.

No entanto, 52% das empresas afirmaram não ter equipes que utilizam metodologias ágeis, o que sugere que ainda há um espaço significativo para a adoção e implementação dessas práticas. Essa dualidade pode ser vista como um reflexo da resistência à mudança em algumas organizações,

que pode ser atribuída a fatores culturais ou à falta de conhecimento sobre os benefícios das metodologias ágeis.

Com relação aos tipos de metodologias ágeis utilizadas, há prevalência do *scrum* dentro da amostra pesquisada, com 53% de representatividade entre as empresas que utilizam metodologias ágeis. Na pesquisa qualitativa foi possível observar a utilização do *scrum* combinado com outras metodologias, como o *Kanban*, por exemplo. A maior utilização do *scrum* e o uso de abordagem mistas foram práticas já identificadas por Fontana et al. (2022), que realizaram um vasto estudo demonstrando as principais características da implementação das metodologias ágeis por empresas brasileiras.

Nos casos estudados durante a pesquisa qualitativa, foi possível identificar que nas três empresas pesquisadas os *squads* são formados por equipes de aproximadamente dez pessoas, compostas principalmente por desenvolvedores, *Product Owners* e *Scrum Masters*. Enquanto o papel de *Product Owner* é normalmente ocupado por um desenvolvedor sênior, o papel de *Scrum Master* pode ser desempenhado pelo Coordenador, gestor direto da equipe. Esta prática é contrária à definição proposta por Schwaber e Sutherland (2017), que determina que as equipes devem ser auto-gerenciadas, indicando que neste caso há adaptação da metodologia para caber em uma estrutura hierárquica pré-definida. Nos casos pesquisados também se nota que os *squads* são organizados de acordo com os principais processos organizacionais, sendo que alguns são dedicados aos sistemas internos administrativos e outros aos sistemas do negócio, representados principalmente pelos aplicativos e pelos sistemas de e-commerce. Com relação aos processos e artefatos do *scrum* (Schwaber & Sutherland, 2017), nas empresas pesquisadas eles são utilizados em linha com a literatura, dando destaque às sprints, realizadas em intervalos médios de trinta a quarenta e cinco dias, e às reuniões diárias, conduzidas pelos *Product Owners* ou pelos *Scrum Masters* para acompanhar o andamento dos projetos e sinalizar mudanças de rota, necessárias para atender suas necessidades.

## Sobre as práticas de remuneração

Nota-se que a maior parte das empresas participantes da pesquisa FIA Employee Experience 2021 não diferencia suas práticas de remuneração para as equipes ágeis de Tecnologia, uma vez que apenas 9% das empresas pesquisadas aplicam a diferenciação em algum componente da remuneração. Embora a literatura sinalize a necessidade de utilizar práticas diferenciadas para times técnicos, com o objetivo de melhorar a atração e retenção destas equipes (Gomez-Mejia et al., 1990) esta não parece ser a realidade da maioria das empresas pesquisadas.

Já para as empresas que utilizam algum tipo de diferenciação, ela é normalmente aplicada na forma de prêmios financeiros (75% das empresas) ou no salário fixo (58%) das empresas. A pesquisa qualitativa mostra que os prêmios financeiros são concedidos para reconhecer alguma realização do time e são pagos sobretudo a partir da performance coletiva. Mower e Wilemon (1989) ressaltam que as recompensas coletivas estimulam a colaboração e podem ser utilizadas

para marcar uma realização ou o término de um projeto. Além disso, grande parte das empresas participantes do levantamento concedem os prêmios financeiros de forma esporádica e usam como critérios para pagamento os resultados baseados em indicadores de desempenho, que vão medir as entregas e realizações dos projetos. Estes pagamentos, podem, no entanto, ser calibrados por comitês de gestores, dando maior flexibilidade às decisões sobre pagamento. Ainda com relação à importância da premiação coletiva, Ghobadi et al., (2017) ressaltam que elas são promovedoras da cooperação e o compartilhamento de informações, essenciais para o efetivo funcionamento de uma equipe ágil.

O salário das equipes ágeis de empresas da amostra, que diferenciam suas práticas de remuneração das empresas é baseado principalmente no indivíduo, representadas pela remuneração por habilidades e por competências. Esta prática está em linha com o que argumenta Lawler (1990), pois, segundo o autor pagar o indivíduo é melhor nos casos em que as organizações precisam de uma força de trabalho flexível e adaptável a novos produtos e tecnologias, como é o caso das equipes ágeis. Nas empresas analisadas na pesquisa qualitativa, a remuneração funcional é encontrada com maior frequência, porém, é adaptada para que possa ter maior flexibilidade, por meio de faixas salariais mais amplas que as das outras áreas e construída em referências de mercado superiores, dando maior competitividade à remuneração. Reforça-se assim a proposta de Dyer e Shafer (2003), que destacam que o salário base gerenciado em faixas salariais mais amplas pode configurar-se como uma das práticas de remuneração associadas a equipes ágeis. Além disso, o pagamento de salários superiores para as equipes ágeis de Tecnologia para recompensar estes profissionais por habilidades específicas e, ao mesmo tempo, atrair e reter mão-de-obra escassa já havia sido identificado por Dattero et al. (2017). Entretanto, como salientam Hipólito e Dutra (2012), esta diferenciação pode trazer questões relacionadas à equidade interna, uma vez que os profissionais de outras áreas podem comparar seus salários com os profissionais de equipes ágeis e assim ter um sentimento de injustiça. Desta forma, as empresas devem ter clareza e consistência dos critérios que justifiquem estas diferenças.

Com respeito às recompensas não financeiras, elas são citadas por 33% das empresas que tem algum tipo de diferenciação em seu sistema de recompensas para os times ágeis. Nas empresas participantes da pesquisa qualitativa, os principais elementos não financeiros destacados foram a concessão de reconhecimentos públicos do time, quando alguma meta ou realização importante para a organização é alcançada, e a oferta de incentivos educacionais, para que os membros da equipe possam se especializar em algum tema técnico ou voltado à própria metodologia ágil. Nas empresas pesquisadas, as recompensas não financeiras são normalmente aplicadas de forma coletiva, reconhecimento toda a equipe que contribuiu para o resultado. Esta prática está em linha com a proposta de Manoj e Sabu (2020), em que as recompensas não financeiras são capazes de aumentar o envolvimento dos empregados, na medida em que influenciam fatores motivacionais intrínsecos, contribuindo assim para a efetiva implantação da agilidade.

Observa-se que outros componentes do sistema de recompensas não apresentam diferenciação para as equipes ágeis nas empresas pesquisadas. Com relação aos benefícios, apenas uma das empresas, que diferencia suas práticas de remuneração para as equipes ágeis, aplica algum tipo de

customização nos benefícios oferecidos a estes times. As demais empresas utilizam uma política única, válida para toda a organização. Em se tratando da remuneração variável de longo prazo, baseada em participação acionária ou em atingimento de objetivos de longo prazo, nenhuma das empresas pesquisadas aplica diferenciação para os times ágeis. Embora este componente seja citado como uma prática de remuneração associada a equipes técnicas, independentemente de sua área e nível hierárquico (Hanashiro & Teixeira, 2021; Coombs & Gomez-Mejia, 1991), as empresas participantes restringem estes programas às lideranças Executivas de suas organizações. Quando questionadas, os profissionais de remuneração participantes da pesquisa qualitativa dizem que há certa dificuldade em construir programas específicos para estes componentes de remuneração, sendo mais interessante aplicar programas que sejam válidos para toda a empresa ou para todos os colaboradores de um mesmo nível hierárquico, independente da área em que atuam.

Outro ponto importante a salientar é que, em grande parte das empresas pesquisadas que aplicam algum tipo de diferenciação no sistema de recompensas, ela é realizada em mais de um componente de remuneração ao mesmo tempo (49% das empresas). Este fato alinha-se ao caráter estratégico da gestão do sistema de recompensas e reforça a visão de pacote total, considerando todos os elementos que podem ser oferecidos para constituir a oferta de valor ao empregado (Orsi, 2015). Todos os componentes do sistema de remuneração têm de ser congruentes e estarem alinhados, para garantir a efetividade do sistema de recompensas (Lawler, 1990).

Nas empresas participantes da pesquisa qualitativa, observa-se a aplicação de uma gestão de remuneração com mais autonomia por parte dos times. Ao construir planejamentos financeiros para as movimentações de pessoal, as empresas delegam aos gestores destas equipes a possibilidade de tomar decisões, desde que estejam dentro de orçamentos pré-determinados. Ainda que estejam associadas aos líderes destas equipes, esta medida visa dar maior rapidez e flexibilidade aos gestores para atrair profissionais qualificados, além de blindá-los contra ofertas de trabalho vindas da concorrência. Esta prática incentiva a agilidade, pois, como argumenta Srivastava (2016), em um contexto dinâmico as decisões sobre remuneração têm que ser rápidas e menos burocráticas, para poder responder rapidamente às demandas internas e externas. Com respeito à transparência das informações, identifica-se que, nos três casos pesquisados, o compartilhamento de informações sobre a gestão da remuneração ainda é restrito aos profissionais responsáveis pelo tema. Informações mais amplas, como políticas gerais de remuneração e pré-requisitos de cargo são divulgadas, porém dados mais sensíveis como tabelas salariais, salários e posicionamentos individuais ainda ficam sob guarda das áreas de Remuneração.

Nesse sentido é possível notar que, Entre as empresas que adotam práticas diferenciadas, a maior parte concentra-se em prêmios financeiros e na definição de salários. As empresas que diferenciam o salário para equipes ágeis tendem a posicionar suas tabelas salariais de forma mais competitiva em relação ao mercado, buscando atrair e reter profissionais com habilidades técnicas específicas. Além disso, as empresas que aplicam diferenciação na remuneração utilizam faixas salariais mais amplas, permitindo maior flexibilidade na gestão salarial. Isso é visto como uma estratégia para se adaptar à competitividade do mercado de trabalho em tecnologia, onde a demanda por profissionais qualificados é alta.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar as diferentes práticas de remuneração aplicadas pelas empresas em suas equipes ágeis de Tecnologia. Nesse sentido, entende-se que estas empresas utilizam práticas de remuneração diferenciadas para estes times, em comparação com outras equipes, além de buscar o aprofundamento em alguns casos para verificar como estas práticas são configuradas. Para isso, utilizou-se de uma pesquisa mista, levantando dados quantitativos e qualitativos de forma sequencial, aplicada em empresas participantes da FIA Employee Experience – FEEx, edição 2021, em que participaram 290 empresas com atuação nacional. Destas participantes, três casos foram selecionados para a realização da pesquisa qualitativa.

A pesquisa identificou que 47% das 290 empresas analisadas utilizam metodologias ágeis, sendo o Scrum a mais adotada, frequentemente em combinação com outras metodologias em abordagens híbridas. Apenas 9% dessas empresas aplicam práticas diferenciadas de remuneração para equipes ágeis, contrariando a literatura que sugere a relevância de práticas específicas para incentivar agilidade e retenção.

As práticas adotadas incluem o uso de tabelas salariais competitivas e faixas mais amplas para garantir flexibilidade, com remuneração frequentemente baseada em habilidades ou competências. Nos prêmios financeiros, destacam-se pagamentos coletivos vinculados ao alcance de metas de equipe ou organizacionais, em conformidade com a literatura que valoriza a cooperação. Os prêmios não financeiros, por sua vez, incluem reconhecimentos coletivos, como cursos e bolsas educacionais, que promovem motivação intrínseca e qualificação. Já os benefícios e incentivos de longo prazo são pouco personalizados para equipes técnicas devido à complexidade de implementação. Por fim, na gestão da remuneração, observa-se maior autonomia concedida aos gestores para decisões salariais, com base em orçamentos predefinidos, favorecendo a agilidade e a coesão das equipes.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas à impossibilidade de extrapolar os resultados encontrados para outras empresas brasileiras, uma vez que esta amostra é não probabilística. Além disso, outro ponto limitante tem a ver com a amostra de empresas selecionadas para o estudo qualitativo. Como a participação foi baseada na voluntariedade, não foi possível obter informações das doze empresas que aplicam práticas diferenciadas, mas somente de três que aceitaram o convite para entrevistas e compartilharam suas informações.

Estudos futuros podem ser realizados para entender as razões pelas quais a aplicação de práticas de remuneração diferenciada para os times ágeis tem pouca representatividade, analisando o contexto de empresas que optaram por não diferenciá-las. Adicionalmente, novos levantamentos podem ser conduzidos para avaliar a satisfação das equipes ágeis com as práticas de remuneração implementadas. Ainda que não tenha sido o aspecto central deste trabalho, também se pode estudar a forma como as metodologias ágeis foram implementadas pelas organizações pesquisadas, destacando as mudanças nas práticas de gestão de pessoas que tiveram que ser adaptadas neste novo contexto.

Finalmente, este trabalho contribui para estudo do tema de remuneração, campo que merece destaque na literatura, por ter impacto direto nas ações de Recursos Humanos e nos resultados estratégicos organizacionais. Além disso, associa remuneração à utilização de metodologias ágeis, num momento em que a agilidade nas organizações se torna cada vez mais importante para poder adaptar-se a cenários de extrema volatilidade. Espera-se, assim, que esta pesquisa possa permitir que pesquisadores e profissionais de Remuneração aprofundem o conhecimento sobre estes temas, ampliando o entendimento sobre como as empresas gerenciam a remuneração destas novas formas de organização do trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, V. S. (2018). Obtendo sucesso em métodos ágeis com Scrum: Estudo sobre fatores relacionados ao trabalho em equipe. *Revista Computação Aplicada*, 7, 37–44.
- Anita, S. Y., Suryaningsih, L., Suhendra, A., Gani, I. M., & Febrian, W. D. (2024). Human resource management concepts: Organizational development, remuneration management, and organizational sustainability. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 6(1), 120. <https://doi.org/10.38035/dijms>
- Akiyoshi Nagai, R., & Sbragia, R. (2023). As origens da metodologia ágil: de onde saímos e onde estamos? Uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(1), 11–41. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23723>
- Atmosfera FIA. (2021). Pesquisa FIA Employee Experience – FEEx. Disponível em <https://employeeexperience.fia.com.br>. (Acessado em junho de 2021).
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejía, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 153–169. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110303>
- Bandeira, B. L. B., et al. (2022). The COVID-19 pandemic and how Brazilian organizations faced its challenges: From remote employee behavior to innovation using agile management. In *Handbook of Research on Digital Innovation and Networking in Post-COVID-19 Organizations* (pp. 324–343). IGI Global.
- Beck, K., et al. (2001). The Agile Manifesto. *Agile Alliance*. Disponível em <http://agilemanifesto.org/>. (Acessado em abril de 2021).
- Beuren, I. M., Pamplona, E., & Leite, M. (2020). Remuneração dos executivos e desempenho em empresas brasileiras familiares e não familiares. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 24(6), 514–531. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190191>
- Brasscom (Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação). (2021). Relatório setorial 2021. Disponível em <https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-2021-macrossetor-de-tic>. (Acessado em abril de 2022).
- Chow, T., & Cao, D. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *The Journal of Systems and Software*, 81, 961–971. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2007.08.020>
- Coombs, G., & Gomez-Mejía, L. R. (1991). Cross-functional pay strategies in high-technology firms. *Compensation and Benefits Review*, 23(1), 40–48.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Dattero, R., Gallup, S. D., Kan, A., & Quan, J. (2016). It pays to be agile. *Journal of Computer Information Systems*, 1–6. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.11840050>
- Dutra, J. S. (2017). *Competências: Conceitos, instrumentos e experiências* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2009). What do we know about agile software development? *IEEE Software*, 26(5), 6–9. <https://doi.org/10.1109/MS.2009.145>
- Dyer, L., & Shafer, R. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organization agility with people. Disponível em <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/27/> (Acessado em abril de 2022).
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775. <https://doi.org/10.1177/0149206305279370>
- Flannery, T. P., Hofrichter, D., & Platten, P. E. (2002). *Pessoas, desempenho e salários: As mudanças na forma de remuneração nas empresas* (2ª ed.). São Paulo: Futura.

- Fontana, R. M., & Marczak, S. (2020). Characteristics and challenges of agile software development adoption in Brazilian government. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(2), 3–10. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242020000200003>
- Ghobadi, S., Campbell, J., & Clegg, S. (2017). Pair programming teams and high-quality knowledge sharing: A comparative study of cooperative reward structures. *Information Systems Frontiers*, 19(2), 397–409. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9674-5>
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Milkovich, G. T. (1990). Rethinking rewards for technical employees. *Organizational Dynamics*, 18(4), 62–75. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90057-V](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90057-V)
- Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P., & Franco-Santos, M. (2010). *Compensation and organizational performance: Theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- Gonçalves, W. A., Corrêa, D. A., Santos, N. C., & Machado, R. R. (2016). O sistema de remuneração e recompensas: Um estudo bibliométrico. *Recape*, 6(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v6i2.29353>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hanashiro, D. M. M., & Teixeira, M. L. M. (2021). *Gestão do fator humano: Uma visão baseada na era digital* (3ª ed.). São Paulo: Saraiva Educação.
- Hartati, D., Lukito, H., & Yuliasri, Y. (2023). The Effect Of Remuneration And Motivation On Lecturers' Performance With Work Culture As A Moderating Variable In The Faculty Of Pharmacy, University Of Andalas. *IJESPG (International Journal of Engineering, Economic, Social Politic and Government)*, 1(1), 55–72. <https://doi.org/10.26638/ijespg.v1i1.7>
- Hipólito, J. A. M. (2002). Sistema de recompensas: Uma abordagem atual. In M. T. L. Fleury (Coord.), *As pessoas na organização* (6ª ed.). São Paulo: Gente.
- Hipólito, J. A. M. (2004). *Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, São Paulo.
- Hipólito, J. A. M., & Dutra, J. S. (2012). *Remuneração e recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). (2022). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em <https://www.ibge.gov.br> (Acesso em abril de 2022).
- Khoza, L. T., & Bwalya, K. J. (2021). An insider's perspective of knowledge sharing in software development projects. *Journal of Information & Knowledge Management*, 20(3), 1–17. <https://doi.org/10.1142/S021964922150037X>
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Manoj, M., & Sabu, V. G. (2020). Towards agile public sector: Analysing the effects of IM and EM on WP. *Management and Labour Studies*, 45(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/0258042X20939515>
- Marchiori, D. M., Rodrigues, R. G., Mainardes, E. W., & Popadiuk, S. (2023). The role of IT capabilities, IT reconfiguration capability and innovativeness on organizational performance: Evidence from the Brazilian public sector. *Brazilian Journal of Public Administration*, 57(2), e2022-0221. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220221x>
- Melo, C. O., Santos, V., & Katayama, E. et al. (2013). The evolution of agile software development in Brazil. *Journal of the Brazilian Computer Society*, 19, 523–552. <https://doi.org/10.1007/s13173-013-0115-y>
- Menon, S., & Suresh, M. (2021). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 504–539. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2019-0142>
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1996). *Compensation* (5ª ed.). United States: Irwin McGraw-Hill.
- Mower, J. C., & Wilemon, D. (1989). Rewarding technical teamwork. *Research-Technology Management*, 32(5), 24–29.
- Orsi, A. (2015). *Remuneração de pessoas nas organizações*. Curitiba: Intersaberes.
- Pattnaik, S., & Padhi, M. (2022). Towards compassionate total rewards: COVID-19's clarion call for a paradigmatic shift. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1–11. <https://doi.org/10.1177/23220937221083314>
- Ravaglia, C. C., Mexas, M. P., Dias, A. C., & outros. (2021). Management of software development projects in Brazil using agile methods. *Independent Journal of Management & Production*, 12(5), 1357–1374. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i5.1450>
- Sambinelli, F., & Borges, M. A. F. (2022). What software agile teams do to create customer value: A mixed-methods analysis in Brazil. *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications*, 14, 68–91.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. Scrum.org. Recuperado de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>



- Srivastava, P. (2016). Flexible HR to cater to VUCA times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(9), 105–108. <https://doi.org/10.1007/s40171-016-0127-4>
- Srivastava, A., Mehrotra, D., Kapur, P. K., & Aggarwal, A. G. (2020). Analytical evaluation of agile success factors influencing quality in software industry. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*. <https://doi.org/10.1007/s13198-020-00966-z>
- Telemaco, U., Oliveira, T., Alencar, P., & Cowan, D. (2020). A catalogue of agile smells for agility assessment. *IEEE Access*, 8, 79239–79259. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2989106>
- Vallon, R., Estácio, B. J. S., Prikladnicki, R., & Grechenig, T. (2018). Systematic literature review on agile practices in global software development. *Information and Software Technology*, 96, 161–180. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.12.004>
- Werdati, F., Darmawan, D., & Solihah, N. R. (2020). The role of remuneration contribution and social support in organizational life to build work engagement. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20–35.