



Belo Horizonte
v.26 • n.3
Jul./Set. 2025
ISSN 1984-6983

PRETEXTO

*Uma publicação
trimestral da
FACE/FUMEC*

Universidade FUMEC

REITORIA

Reitor:

Prof. Me. Guilherme Guazzi Rodrigues

Pró-reitora de Graduação:

Prof.^a Dra. Claudia Silveira da Cunha

Pró-reitora de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão:

Prof.^a Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

FUNDAÇÃO

Conselho de Curadores:

Prof. Antônio Carlos Diniz Murta – Presidente

Prof. João Carlos de Castro Silva – Vice-Presidente

Conselho Executivo

Prof. Air Rabelo – Presidente

DIRETORIA DA FACE

Diretora

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

Pretexto

Editores-Chefes

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Editores de Seção

Prof. Dr. Ricardo Limongi França Coelho

Projeto Gráfico

Therus Santana

Editoração Eletrônica

Tecnologia da Informação

Endereço para correspondência

Rua Cobre, 200 . Bairro Cruzeiro .

CEP 30310-190 Belo Horizonte .

Minas Gerais Tel.: 0800 030 0200

Site: www.fumec.br Email: pretexto@fumec.br

CONSELHO EDITORIAL

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva
Tolentino, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini,
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins,
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Astor Eugenio Hexsel,
UNISINOS

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia,
Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado,
Centro Universitário UniCesumar
Universidade do Vale do Itajaí

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves,
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea,
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Edmilson Lima, Uninove

Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvea,
Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Cláudia Rosa Acevedo,
Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Simone Vasconcelos Galina,
Universidade de São Paulo

AVALIADORES / REVISORES

Alan Bandeira Pinheiro
Universidade Federal do Paraná

Alef dos Santos Santana
Universidade Federal do Pará - UFPA

Alex Fernando Borges
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Allan Pinheiro Holanda

Ana Maria Magalhães Correa
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Anderson Diego Anderson Diego Farias da Silva
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

André Luiz Maranhão de Sousa Leão
Universidade Federal de Pernambuco

Antônio João Hocayen da Silva
UNICENTRO

Armando Sérgio de Aguiar Filho
FUMEC

Beatriz Godim Matos
Universidade Federal do Cariri

Carlos Manoel Lopes Rodrigues
Centro Universitário de Brasília

Charles Batista da Silva
FUMEC

Daniel Arruda Coronel
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Daniel Jacomelli Hudler
Universidade Nove de Julho - UNINOVE - SP

Danilo Oliveira Sampaio
Faculdade de Administração da Universidade
Federal de Juiz de Fora - UFJF

Davi Lemos Reis Linguística, Simiótica Discursiva, Controladoria e Contabilidade Gerencial, Administração, Recursos Humanos	Henrique Lelis Universidade FUMEC	Ana Alice Vilas Boas Universidade Federal de Lavras
Diego Rafael Universidade Nove de Julho - Uninove	Iainara Barreto Souza Neves FGV - EAESP	Ruan Carlos dos Santos Centro Universitário UNIAVAN (Avantisys)
Cristine Hermann Nodari Universidade Feevale – Mestrado Acadêmico em Administração	Jéssica Syrio Callefi Universidade de São Paulo	Carlos Eduardo Cavalcante Universidade Federal da Paraíba
Filipy Furtado Sell Universidade Federal do Pará - UFPA	Jonas Universidade Federal do Amazonas	Carlos Ricardo Rossetto UNIVALI
Thiago Soares Nunes Universidade FUMEC	José Ribamar Marques de Carvalho Universidade Federal de Campina Grande	José Marcos Carvalho de Mesquita Universidade FUMEC
Eder Danilo Bezerra Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP	Jurema Nery Ribeiro Universidade FUMEC	Luiz Rodrigo Cunha Moura Centro Universitário UMA
Elis Regina de Oliveira Pontifícia Universidade Católica de Goiás	Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr Universidade Federal de Uberlândia	Moisés Araújo Almeida Universidade Federal do Sergipe
Ezequiel Redin Universidade Federal de Santa Maria	Leila de Fátima Santos Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais	Wesley Antonio Gonçalves Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM Campus Patrocínio
Fábio Corrêa Universidade FUMEC	Lilian Barbosa FUMEC	Elisson Alberto Tavares Araújo Banco do Brasil
Ferreira Rui Fernando Correia Ferreira CEPEAD-UFMG/ Mestrado	Luan Marca Universidade Passo Fundo	Gustavo Henrique Silva de Sousa Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG
Flávio Linhares UFR – Universidade Federal de Rondonópolis	Luana Sodré da Silva Santos PPGADM/ UFES	Henrique César Melo Ribeiro Ajunto da Universidade Federal do Piauí
Flávio Ribeiro Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO	Luís Eduardo Brandão Paiva Universidade Federal do Ceará/ Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria	Marcelo Espíndola Faculdade de Nova Serrana (FANS)
Frank Nero Pena de Vasconcelos Universidade Federal de São João Del Rei	Luis Otávio Bau Macedo Universidade Federal de Rondonópolis	Vinícius Costa da Silva Zonatto Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC/UFSM)
Frederico Leocádio Ferreira Dout. Em Administração - UFMG	Manoel Bastos Gomes Pontifícia Universidade Católica – PUC MG	Silvana Chiaretto Universidade FUMEC
Gabriel Gil Universidade Passo Fundo	Márcio Bonini Notari	Ricardo Pereira Universidade Federal de Santa Catarina
Gabriela de Abreu Passos Universidade de Brasília	Michael David Souza Dutra Polytechnique Montreal	Ricardo Limong Universidade Federal de Goiás
Gevair Campos Faculdade CNEC Unai	Michael Robson dos Santos Mestrando em Planejamento e Controle de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	Robson Gualberto Dantas Universidade de Itaúna
Guilherme Rodrigues Cavet Universidade Estadual do Oeste do Paraná	Milton Milton Cordeiro Farias Filho Universidade da Amazônia - UNAMA	Victor Henrique Lana Pinto Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba

Sheila Diana Severo Hollveg
UFN

Silvio Paula Ribeiro
UFNS – Universidade Federal
de Mato Gosso do Sul

Igor de Jesus Lobato Pompeu
Gammarano
Universidade da
Amazônia - UNAMA

João Henriques de Sousa Júnior
Universidade Federal
de Santa Catarina

Fabrício Ziviani
Universidade FUMEC

Ítalo de Paula Casemiro
Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Rafael Mendes Lubeck
Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do
Sul – PPGSD/ PUC -RS

Sheldon Willian Silva
Instituto Federal de Minas Gerais

Sílvio Luiz de Paula
Universidade Federal
de Pernambuco – UFPE
Departamento de Ciência da
Informação – DCI – Programa
de Pós Graduação em
administração - PROPAD

Andrea Cristina da Paixão
Rodrigues
Universidade Federal do Pará

Daniela Meireles Andrade
Universidade de Lavras

Edicreia Andrade dos Santos
Universidade Federal do Paraná

Magda Vanessa Souza da Silva
Universidade Federal
de Pernambuco

Sofia Batista Ferraz
Universidade do Ceará

Tamires Sousa Araújo
Universidade Federal do
Mato Grosso do Sul

Telma Ferreira Farias Teles Costa
Universidade do Estado do
Rio de Janeiro (UERJ)

Thaís Thaís Helen Sena
FUMEC

Valderí de Castro Alcântara
Universidade Federal de Lavras –
Departamento de Administração
e Economia (DAE/ UFLA)

Vanessa de Campos Junges
UFMS

Vibtor Andrey Peixoto
FUMEC

Vinícius Faria
FUMEC/MG

Marco Batista Sousa
Universidade do Mato
Grosso do Sul

Missão

A Pretexto, revista trimestral, é uma iniciativa da FACE/FUMEC com a finalidade de publicar e difundir pesquisas empíricas e ensaios de modo a disseminar conhecimento. Também visa fomentar debates e contribuir para a formação e desenvolvimento de gestores, estudantes e docentes.

Pretexto / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. -
v. 26, n. 3 (jul./set. 2025)- . - Belo Horizonte : Universidade FUMEC,
Faculdade de Ciências Empresariais, 2000- .

v. : il.

Trimestral
ISSN 1984-6983 (Online)

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

CDU: 658

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária-FUMEC

Copyright © 2026 Faculdade de Ciências Empresariais - Universidade FUMEC.
Todos os direitos reservados pela Universidade FUMEC.

As opiniões emitidas e informações contidas em artigos assinados são
de absoluta e exclusiva responsabilidade de seus autores.

É permitida a reprodução total ou parcial dos artigos desde que citada a fonte.

SUMÁRIO

A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS E EXPRESSÕES FACIAIS NO SENDO DE JUSTIÇA DOS TOMADORES DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	9
<i>THE INFLUENCE OF FACIAL CHARACTERISTICS AND EXPRESSIONS ON DECISION-MAKERS' SENSE OF FAIRNESS IN ORGANIZATIONS</i>	
David Chester Carvalho Barros Uajará Pessoa Araújo Rita de Cássia Leal Campos Lilian Bambirra de Assis Eveline Barbosa Silva Carvalho	
ESQUIRECENDO AS ORGANIZAÇÕES: NARRATIVAS DE NEGROS E SUAS TRAJETÓRIAS ATÉ A LIDERANÇA.....	31
<i>GETTING DARK ORGANIZATIONS: NARRATIVES OF BLACK PEOPLE AND THEIR PATHS TO LEADERSHIP</i>	
Sérgio Henrique Pereira Oliveira Filho Cláudio Hoffmann Sampaio William Vinicius Marques Correa	
SUSTENTABILIDADE NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CAMPUS SEDE: UMA PROPOSTA DE ANÁLISE	51
<i>SUSTAINABILITY AT THE STATE UNIVERSITY OF PARAÍBA, MAIN CAMPUS: A PROPOSAL FOR ANALYSIS</i>	
Kallinne Rodrigues de Melo Maria de Fátima Nóbrega Barbosa Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos Vera Luci de Almeida	
ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE CAPACIDADE ABSORTIVA (ACAP) DE 2019 A 2023	69
<i>ANALYSIS OF BRAZILIAN SCIENTIFIC PRODUCTION ON ABSORPTIVE CAPACITY (ACAP) FROM 2019 TO 2023</i>	
Rodrigo Eduardo Schneider Dusan Schreiber	
SATISFAÇÃO ESTUDANTIL E NET PROMOTER SCORE NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO: O PAPEL DOS SERVIÇOS DE SUPORTE AO ESTUDANTE.....	89
<i>STUDENT SATISFACTION AND NET PROMOTER SCORE IN PUBLIC HIGHER EDUCATION: THE ROLE OF STUDENT SUPPORT SERVICES</i>	
Everton Verga Vitória Maria Pigari	
PROGRAMA DE TREINAMENTO DE LIDERANÇA: PLANEJAMENTO, PRODUTOS E RESULTADOS.....	105
<i>LEADERSHIP TRAINING PROGRAM: PLANNING, PRODUCTS, AND RESULTS</i>	
Simarly Maria Soares Gardênia da Silva Abbad	
GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE NOVA SERRANA- MG: ANÁLISE A PARTIR DO OCTÓGONO DA INOVAÇÃO	123
<i>INNOVATION MANAGEMENT IN A CREDIT COOPERATIVE IN NOVA SERRANA-MG: ANALYSIS FROM THE INNOVATION OCTAGON</i>	
Isabela Coelho Morais Maria Paula Campos Rodrigues Marcelo Agenor Espíndola Frederico César Mafra Pereira	

Prezado(a) Leitor(a),

Tenho a satisfação de apresentar o Volume 26, número 3, referente ao período de abril a junho de 2025, da Revista Pretexto, periódico acadêmico voltado à divulgação de pesquisas científicas na área de Administração. Esta edição contempla estudos de natureza teórica, sustentados por consistente revisão de literatura, oferecendo novas abordagens e interpretações sobre temas relevantes da Administração de Empresas. Os artigos, desenvolvidos com rigor metodológico, enfatizam a prática administrativa e apresentam contribuições científicas em diferentes vertentes da área. Ademais, as análises críticas e inovadoras estimulam a reflexão acerca de questões centrais do campo, ampliando o conhecimento e contribuindo para o avanço social.

O primeiro artigo analisou como as características e expressões faciais dos indivíduos influenciam a percepção de justiça dos tomadores de decisão nas organizações, considerando a racionalidade limitada na tomada de decisão, o impacto de heurísticas e vieses cognitivos (como o efeito halo), a percepção de justiça em decisões organizacionais e seu impacto no comportamento humano e as expressões faciais relacionadas ao efeito halo e à percepção de justiça. Por meio de uma pesquisa descritiva, transversal e quantitativa, os dados analisados utilizando o teste qui-quadrado. O efeito halo foi evidenciado na percepção de justiça em uma das quatro decisões analisadas. Os resultados proporcionam uma revisão dos estudos sobre percepção de justiça e efeito halo, consolidando conhecimento existente e preparando o terreno para futuras investigações.

O segundo artigo buscou compreender como pessoas negras vivenciaram e superaram barreiras ao longo de suas trajetórias para alcançar posições de liderança em organizações por meio da abordagem de narrativas biográficas, para reconstruir as trajetórias de dois líderes negros. O propósito foi analisar as barreiras enfrentadas e como foram superadas, contribuindo para a literatura sobre liderança negra e diversidade racial nas organizações. Assim, por meio de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, utilizando a abordagem de narrativas biográficas, incluindo entrevistas narrativas e a análise reconstrutiva de dois casos, foram identificadas barreiras como preconceito racial, cobranças excessivas, falta de oportunidades e estereótipos, que limitaram a ascensão de líderes negros. Esses desafios foram superados por meio de resiliência, formação acadêmica, mentoria e redes de apoio. O racismo institucional mostrou-se um obstáculo estrutural, exigindo que líderes negros provassem constantemente sua competência.

O próximo artigo investigou como o campus sede da Universidade Estadual da Paraíba incorporou práticas de sustentabilidade nas dimensões ensino, pesquisa, extensão e gestão, proporcionando a análise das práticas sustentáveis adotadas que subsidiou a tomada de decisão dos gestores, além de seu método ter a possibilidade de ser replicado em outras instituições de ensino superior. Os autores por meio de um estudo qualitativo, com abordagem indutiva e como procedimento um estudo de caso, realizaram entrevistas para alcançar os objetivos da pesquisa. Os resultados mostram que a IES possuía diferentes práticas de sustentabilidade relacionadas aos eixos da A3P. Havia muitos projetos de pesquisa e extensão relacionados as práticas de sustentabilidade. No ensino, estas ações também se encontravam nas ementas dos cursos, de forma pouco expressiva quando se trata dos eixos A3P. As contribuições teóricas são apresentadas nos aspectos relacionados à sustentabilidade em cada categoria analisada, assim como contribuições

à instituição pesquisada na medida em que demonstra análise das práticas de sustentabilidade na UEPB mais atendidos pela instituição.

O quarto artigo analisou a sistematicamente a produção científica brasileira sobre Capacidade Absortiva (ACAP) publicada em periódicos de alto impacto no período de 2019 a 2023. Por meio da compreensão das reconfigurações desse campo no Brasil, identificaram-se lacunas e foi proposta uma agenda para pesquisas futuras. O estudo foi realizado a partir de uma revisão sistemática de literatura, com abordagem qualitativa e descritiva. A amostra final consistiu em 31 artigos com indexação Qualis A1 ou A2, extraídos das bases CAPES e SPELL. O artigo ratifica o vínculo da ACAP com processos de inovação e desempenho organizacional. A originalidade reside na análise do recorte nacional, evidenciando a necessidade de pesquisas futuras que utilizem métodos mistos, recortes longitudinais e contemplando, também, a administração pública.

O quinto artigo investiga os fatores preditores do Net Promoter Score (NPS) no contexto de uma instituição pública de ensino superior (IES), buscando compreender como variáveis acadêmicas, demográficas e institucionais influenciam a satisfação e a lealdade dos estudantes. Assim, o estudo propõe o uso do NPS como ferramenta de gestão em instituições públicas de ensino superior, integrando-o a modelos analíticos baseados em regressão para identificar os determinantes da satisfação discente. A partir de um survey em uma IES pública com a análise de dados utilizaram-se técnicas estatísticas multivariadas. Os resultados mostraram que o suporte estudantil foi o principal preditor da satisfação e do NPS, enquanto que a participação em atividades extracurriculares também elevou a satisfação, mas não afetou o NPS.

O sexto artigo investigou se um programa de treinamento de liderança possuía características instrucionais associadas positivamente à aprendizagem, à transferência de treinamento e aos resultados organizacionais. Assim, o estudo discutiu como e quais condições contextuais e características do programa de liderança podiam potencializar ou limitar a geração de resultados efetivos para indivíduos, equipes e organização. A partir de um estudo de caráter qualitativo, realizado em uma universidade corporativa de uma instituição financeira brasileira de grande porte, foram obtidos dados com os stakeholders do programa de lideranças. A construção da teoria do programa, a partir de modelos de avaliação de treinamentos e da ferramenta de modelo lógico evidenciou conexões lógicas entre os resultados do nível individual (reações, aprendizagem e impacto) e do nível organizacional, bem como alinhamento na formação de lideranças, na perspectiva de capital social, para compreender os resultados do programa. O modelo proposto possibilitou a produção de novos conhecimentos sobre a eficácia de treinamentos de liderança e facilitou a gestão de sistemas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa em todas as etapas do ciclo de gestão (planejamento, execução, monitoramento, avaliação).

Para fechar esta edição, apresento o sétimo artigo, o qual analisou a gestão da inovação em uma cooperativa de crédito em uma cidade de Minas Gerais, buscando compreender como as transformações tecnológicas e o avanço das fintechs influenciaram as práticas inovativas e a competitividade do setor cooperativo, a partir do estudo de oito dimensões: liderança, estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo e *funding*. Assim, foi realizada uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa e qualitativa, tendo como unidade de análise uma cooperativa de crédito do município de Nova Serrana (MG). A técnica de coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário semiestruturado com 24 afirmativas categorizadas em oito dimensões. Os resultados alcançados permitiram compreender os aspectos determinantes para a inovação na respectiva cooperativa, evidenciados principalmente na categoria

'Estratégia', bem como suas deficiências, sobretudo na dimensão '*Funding*'. O estudo amplia a compreensão da inovação em cooperativas de crédito, consolida a aplicação de um modelo teórico validado e contribui gerencialmente ao propor ações que fortalecem a competitividade e a cultura inovadora da organização.

Diante do que foi apresentado, os artigos que integram esta edição da Revista PRETEXTO trazem contribuições teóricas e metodológicas que contemplam diferentes campos do conhecimento, como sustentabilidade, recursos humanos, administração pública, estratégia, empreendedorismo e internacionalização, por meio de investigações com abordagens quantitativas e qualitativas. Agradecemos o valioso trabalho dos pareceristas, cuja atuação é fundamental para a concretização desta publicação, bem como à equipe editorial, pelo comprometimento e dedicação demonstrados ao longo de todo o processo. Por fim, estendemos o convite à comunidade acadêmica para que submeta seus estudos às próximas edições da revista.

Boa Leitura!!!!

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura
Editor-chefe da Revista PRETEXTO - Universidade FUMEC

A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS E EXPRESSÕES FACIAIS NO SENSO DE JUSTIÇA DOS TOMADORES DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

THE INFLUENCE OF FACIAL CHARACTERISTICS AND EXPRESSIONS ON DECISION-MAKERS' SENSE OF FAIRNESS IN ORGANIZATIONS

DAVID CHESTER CARVALHO BARROS

davidchest@gmail.com

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

<https://orcid.org/0000-0003-3979-0698>

UJARÁ PESSOA ARAÚJO

ujara@yahoo.com.br

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

<https://orcid.org/0000-0003-1288-1514>

RITA DE CÁSSIA LEAL CAMPOS

rita.campos.adm@gmail.com

Instituto Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - Campus Bambuí

<https://orcid.org/0000-0001-6092-8810>

LILIAN BAMBIRRA DE ASSIS

lilianbassis@hotmail.com

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

<https://orcid.org/0000-0002-1475-4183>

EVELINE BARBOSA SILVA CARVALHO

eveline@ufc.br

Universidade Federal do Ceará

<https://orcid.org/0000-0002-3926-5255>

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar como as características e expressões faciais dos indivíduos influenciam a percepção de justiça dos tomadores de decisão nas organizações. Para isso, foi feita uma replicação e adaptação das questões investigadas no estudo "*Fairness as a Constraint on Profit Seeking*" de Kahneman Knetsch e Thaler (1986). A base teórica abordou a racionalidade limitada na tomada de decisão, o impacto de heurísticas e vieses cognitivos (como o efeito halo), a percepção de justiça em decisões organizacionais e seu impacto no comportamento humano e as expressões faciais relacionadas ao efeito halo e à percepção de justiça. A metodologia consistiu em uma pesquisa descritiva, transversal e quantitativa, com dados coletados por questionários *online* aplicando o método de escolhas hipotéticas. Participaram 109 entrevistados e os dados foram analisados estatisticamente no *MS Excel*, utilizando o teste qui-quadrado. O efeito halo foi evidenciado na percepção de justiça em uma das quatro decisões analisadas. A adaptação dos testes de Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)



aos gatilhos baseados em expressões faciais de Radeke e Stahelski (2020) para o contexto organizacional contribuiu para a compreensão dos vieses no processo decisório.

Palavras-chave: Percepção de justiça. Tomada de decisão. Expressões faciais. Efeito halo.

ABSTRACT

The aim of this research was to analyze how the characteristics and facial expressions of individuals influence the perception of fairness by decision-makers in organizations. To achieve this, a replication and adaptation of the issues investigated in the study "Fairness as a Constraint on Profit Seeking" by Kahneman, Knetsch, and Thaler (1986) was conducted. The theoretical framework addressed bounded rationality in decision-making, the impact of heuristics and cognitive biases (such as the halo effect), the perception of fairness in organizational decisions and its impact on human behavior, and facial expressions related to the halo effect and the perception of fairness. The methodology consisted of a descriptive, cross-sectional, and quantitative research approach, with data collected through online questionnaires using a hypothetical choice method. A total of 109 respondents participated, and the data were statistically analyzed in MS Excel, using the chi-square test. The halo effect was evidenced in the perception of fairness in one of the four decisions analyzed. The adaptation of the tests by Kahneman, Knetsch, and Thaler (1986) to the facial expression-based triggers of Radeke and Stahelski (2020) for the organizational context contributed to the understanding of biases in the decision-making process.

Keywords: Perception of fairness. Decision-making. Facial expressions. Halo effect.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente cheio de incertezas, gestores enfrentam decisões que vão desde questões operacionais até escolhas estratégicas, moldando o futuro da empresa (Khalid, 2023). No entanto, essas decisões nem sempre são totalmente racionais, sendo influenciadas por fatores como negligência cognitiva, racionalidade limitada e emoções (Acevedo et al., 2021). A negligência cognitiva reflete a tendência humana de evitar custos cognitivos, impactando negativamente o processo decisório (Demir & Eyerci, 2023).

O campo da economia comportamental explora como vieses influenciam nossas decisões diárias. Kahneman et al. (1986) demonstraram que percepções de justiça podem superar o ganho econômico em trocas, o que indica a relevância da justiça nas decisões organizacionais (Taumaturgo & Boaventura, 2022).

A justiça, ou "*Fairness*", refere-se à aplicação imparcial de regras, enquanto "*Justice*" envolve uma análise moral mais profunda, equilibrando direitos e necessidades individuais (Avelino-Silva et al., 2023). Essa diferenciação é essencial, especialmente porque a percepção de justiça é influenciada por normas culturais e experiências pessoais (Adams, 1965).

Radeke e Stahelski (2020) demonstraram que expressões faciais podem criar os efeitos "*Halo*" ou "*Horn*", afetando essas percepções. A atratividade, maturidade e confiabilidade percebidas a partir das expressões faciais também influenciam decisões organizacionais, como contratações e promoções (Oh et al., 2023).

Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa foi analisar como as características e expressões faciais dos indivíduos influenciam a percepção de justiça dos tomadores de decisão nas organizações. Para isso, foi feita uma replicação e adaptação das questões investigadas no estudo *"Fairness as a Constraint on Profit Seeking"* de Kahneman, Knetsch e Thaler (1986). O estudo incorporou o "efeito halo" (Radeke & Stahelski, 2020), investigando como esse viés cognitivo pode afetar a percepção de justiça nas organizações.

Para efeito de análise, considerou-se:

- H0: Não há relação entre a imagem do tomador de decisão e a percepção de justiça em relação a suas ações. Em outras palavras, a percepção de justiça em relação à tomada de decisão não está vinculada à imagem do tomador de decisão.

As proposições teóricas que orientaram esta pesquisa foram:

- P1 – Características faciais mudam a percepção social e opinião sobre as outras pessoas (Radeke & Stahelski, 2020).
- P2 – A percepção de justiça pode ser medida em escalas e ela muda conforme a percepção social das pessoas (Kahneman et al., 1986).

Esta pesquisa contribui para o entendimento dos efeitos cognitivos na percepção de justiça no contexto organizacional. Estudos mostram que a justiça organizacional pode impactar significativamente o comportamento dos funcionários, afetando motivação, engajamento e desempenho (Aysel, Salih & Erginbay, 2023; Greenberg, 1990; Colquitt et al., 2001). Ao identificar e mitigar vieses, as organizações podem promover ambientes mais justos e inclusivos, melhorando a tomada de decisões e a satisfação dos colaboradores (Cropanzano et al., 2007).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tomada de decisão e racionalidade limitada

A tomada de decisão é um processo complexo que envolve a análise de alternativas para atingir objetivos específicos. Entretanto, os tomadores de decisão enfrentam limitações cognitivas, conhecidas como "racionalidade limitada" (Simon, 1947). As limitações cognitivas e a incerteza do ambiente impedem a consideração de todas as alternativas, resultando no comportamento de *"satisficing"*. Assim, os indivíduos optam por soluções aceitáveis em vez de ótimas (Simon, 2013).

Ademais, o uso de heurísticas e vieses cognitivos têm papel importante nas decisões humanas. Tversky e Kahneman (1973) mostraram que vieses como a heurística da disponibilidade afetam a avaliação de probabilidades, destacando que as pessoas tendem a julgar eventos com base na facilidade com que exemplos vêm à mente. A Teoria do Prospecto (Kahneman & Tversky, 1979) também demonstrou como os indivíduos tendem a evitar riscos quando confrontados com ganhos potenciais, mas assumem riscos diante de perdas certas.

Essa interação entre limitações cognitivas e atalhos mentais pode afetar a percepção de justiça nas decisões. Segundo Van Prooijen (2013), os julgamentos de justiça são subjetivos e influenciados por processos motivacionais. Além disso, Karademir e Tutar (2024) afirmam que muitos gestores acreditam agir racionalmente, mas são frequentemente influenciados por desejos pessoais e subconscientes. Essa descoberta revela como a racionalidade limitada se manifesta nos processos decisórios organizacionais.

2.2 Efeito halo na tomada de decisões

O efeito halo é um fenômeno psicológico identificado por Thorndike (1920), onde uma única característica positiva ou negativa influencia a percepção global de uma pessoa. Quando uma qualidade positiva, como a atratividade física, é percebida, tende-se a inferir outros atributos positivos, como inteligência e simpatia. Da mesma forma, uma característica negativa pode obscurecer outras qualidades, um fenômeno conhecido como “efeito chifres”.

Radeke e Stahelski (2020) exploraram como as expressões faciais influenciam essas percepções. Expressões sorridentes levam a inferências positivas, enquanto expressões carrancudas induzem inferências negativas, apoiando a ideia de que as impressões sociais são fortemente impactadas pelas expressões faciais. Estudos como os de Saragih (2023) e Schmidt, Kaiser e Retelsdorf (2023), reforçam que o efeito halo vai além da atratividade física e abrange julgamentos sobre saúde, dominância e pró-socialidade, que influenciam significativamente as impressões gerais sobre uma pessoa.

No contexto organizacional, o efeito halo pode influenciar avaliações, tanto positivas quanto negativas, afetando entrevistas de emprego, promoções e a implementação de estratégias de marketing. Mabhiza e Bell (2021) observam que esses vieses podem prejudicar a produtividade organizacional e a percepção de justiça. Gabrieli, Lim e Esposito (2021) destacam que essa influência pode prejudicar as percepções gerais de funcionários e candidatos, impactando decisões de contratação.

Biçer (2022) destaca a importância de evitar o efeito halo nos processos de recrutamento para o sucesso organizacional, melhorando a qualidade das contratações e o desempenho a longo prazo. Lv (2023) reforça a necessidade de desenvolver habilidades de pensamento crítico entre os gestores de RH para reduzir os efeitos do halo e promover a justiça no ambiente de trabalho. Estratégias para reduzir o impacto do efeito halo incluem a implementação de processos de avaliação mais estruturados e criteriosos, a promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade de habilidades e competências, além da conscientização sobre os vieses cognitivos (Murphy, Jako & Anhalt, 1993).

2.3 Expressões faciais associadas ao efeito halo

Pesquisas contemporâneas revelam como expressões faciais específicas podem moldar percepções sobre uma pessoa. Por exemplo, uma expressão ameaçadora pode induzir o “efeito chifre”, onde características negativas, como agressividade e falta de confiabilidade, são atribuídas injustamente a um indivíduo (Willis & Todorov, 2006; Flechsenhar, Levine & Bertsch, 2022).

Em contraste, expressões agradáveis, como um sorriso, frequentemente provocam o efeito halo, predispondo os observadores a atribuir outras características positivas a um indivíduo, mesmo sem relação direta com a expressão (Sindakis & Agarwal, 2022). O efeito halo também é observado quando traços faciais, como a simetria, são associados a atratividade e outros atributos positivos (Goel, 2022), gerando percepções de honestidade, inteligência e confiabilidade sem evidências diretas.

Radeke e Stahelski (2020) demonstram que expressões faciais positivas, como sorrisos, ativam o efeito halo, enquanto expressões negativas, como carrancudos, induzem percepções desfavoráveis. Portanto, as expressões faciais influenciam a percepção de honestidade e confiabilidade, e moldam a forma como as pessoas são vistas em outras características, como autoridade e competência. Compreender esses processos é fundamental para minimizar vieses no julgamento e promover interações sociais e profissionais mais justas e equilibradas.

2.3.1 Atratividade

A atratividade de uma pessoa exerce um impacto significativo no julgamento a seu respeito. Esse viés cognitivo leva a uma percepção positiva de outras características, como justiça e inteligência, com base na atratividade física (Bar, Neta & Linz, 2006; Dion, Berscheid & Walster, 1972; Eagly et al., 1991; Feingold, 1992; Thorndike, 1920). As primeiras impressões são rapidamente formadas e fortemente influenciadas pela aparência física, o que pode favorecer indivíduos atraentes, estabelecendo uma base positiva para julgamentos subsequentes (Bar, Neta & Linz, 2006).

A atratividade também está associada a competência e ética, o que pode levar a julgamentos mais favoráveis de justiça (Eagly et al., 1991). O efeito halo demonstra que indivíduos atraentes são percebidos como justos, honestos e competentes, o que se aplica a diversas culturas (Schmidt, Kaiser & Retelsdorf, 2023; Kordsmeyer et al., 2022),

Além disso, pessoas atraentes tendem a ter mais interações sociais positivas, desenvolvendo habilidades sociais e empatia, características frequentemente associadas à justiça (Feingold, 1992). A atratividade pode até influenciar julgamentos éticos, de modo que indivíduos atraentes são julgados de forma mais leniente por comportamentos antiéticos (Jaeger, Paolacci & Boegershausen, 2022).

2.3.2 Maturidade

A maturidade está ligada à percepção de justiça devido à experiência, ao controle emocional e à habilidade de tomar decisões ponderadas (Baltes & Smith, 2008; Beitler, Scherer & Zapf, 2018; Bleidorn et al., 2013; Harley et al., 2019; Zhu, 2023). Indivíduos maduros, com mais experiência de vida, são percebidos como mais capazes de tomar decisões justas e ponderadas (Baltes & Smith, 2008). O controle emocional, um traço típico de pessoas maduras, é essencial para uma avaliação equilibrada e justa (Harley et al., 2019).

Além disso, a maturidade está frequentemente associada à responsabilidade e confiabilidade, o que contribui para a percepção de que indivíduos maduros são mais justos em suas ações (Bleidorn et al., 2013). Indivíduos maduros também tendem a demonstrar maior empatia e compreensão, qualidades cruciais para julgamentos justos (Zhu, 2023).

A maturidade também está associada a habilidades avançadas de resolução de conflitos, o que reforça a percepção de justiça em contextos interpessoais (Beitler, Scherer & Zapf, 2018).

2.3.3 Honestidade

Rawls (1971) argumenta que a honestidade é essencial para a criação de uma sociedade justa, estando intimamente ligada à justiça na alocação de recursos e implementação de políticas legais (Jamnik, 2022). A honestidade é um dos pilares fundamentais para o julgamento de justiça, uma vez que está fortemente associada à integridade e consistência no comportamento (Calancea, 2019; Gillespie & Dietz, 2009; Colquitt et al., 2001). A integridade é essencial para a construção de confiança e profissionalismo, o que contribui diretamente para a percepção de justiça (Calancea, 2019).

A transparência nas ações é outro aspecto relacionado à honestidade, permitindo que os julgamentos sobre justiça sejam mais visíveis e compreensíveis (Gillespie & Dietz, 2009). Ademais, a reputação e credibilidade construídas através da honestidade reforçam a confiança de que as ações e decisões serão justas (Colquitt et al., 2001).

2.3.4 Ameaça

A aparência ameaçadora de uma pessoa pode influenciar negativamente a percepção de sua justiça, devido a estereótipos e vieses cognitivos (Blair, Judd & Chapleau, 2004; Radeke & Stahelski, 2020; Willis & Todorov, 2006; Zebrowitz & Montepare, 2008). Primeiras impressões rápidas baseadas na aparência física podem levar a julgamentos desfavoráveis, criando uma percepção negativa subsequente (Willis & Todorov, 2006).

Estereótipos negativos, como a associação entre uma aparência ameaçadora e traços de agressividade ou desonestidade, também reforçam essa percepção negativa (Zebrowitz & Montepare, 2008). Além disso, pessoas com aparência ameaçadora tendem a ser menos acessíveis, o que afeta sua autoconfiança e percepção de imparcialidade (Blair, Judd & Chapleau, 2004).

3 METODOLOGIA

3.1 Considerações onto-epistemológicas

As implicações ontológicas e epistemológicas desta pesquisa são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Considerações onto-epistemológicas

Conceito	Ontologia	Epistemologia
Efeito halo	O “efeito halo” refere-se à tendência de nossas impressões gerais de uma pessoa influenciarem nossas percepções de suas qualidades específicas. Este fenômeno sugere que características positivas ou negativas percebidas em um indivíduo podem generalizar-se a outras áreas, criando um “halo” de influência. Ontologicamente, isso implica que nossas percepções não são apenas agregados de observações independentes, mas são influenciadas por um contexto mais amplo de julgamento. Solomon Asch, em <i>“Forming Impressions of Personality”</i> (1946), demonstra que as impressões de traços centrais podem moldar significativamente a percepção global de uma pessoa, sugerindo uma realidade relacional das percepções.	Epistemologicamente, o efeito halo questiona a objetividade de nossas percepções e julgamentos. Asch (1946) mostra como uma única característica pode influenciar a formação de impressões globais, revelando um viés cognitivo significativo. Esse viés sugere que nosso conhecimento sobre as pessoas é moldado por atalhos mentais e heurísticas, levantando questões sobre a validade e a precisão de nossas avaliações.
Percepção de justiça	A percepção de justiça refere-se a como as pessoas avaliam a equidade de decisões e distribuições dentro de um contexto social ou organizacional. Ontologicamente, isso sugere que a justiça não é uma entidade objetiva, mas uma construção social subjetiva que depende das expectativas, normas e valores dos indivíduos envolvidos. Kahneman, Knetsch e Thaler, em <i>“Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market”</i> (1986), mostram que as percepções de justiça podem servir como um freio nas ações orientadas pelo lucro, indicando que as noções de justiça estão profundamente enraizadas nas interações sociais e econômicas.	Epistemologicamente, a percepção de justiça envolve a compreensão de como os indivíduos julgam a equidade com base em informações limitadas e contextuais. O estudo de Kahneman, Knetsch e Thaler (1986) sugere que as percepções de justiça são influenciadas por normas de referência e expectativas sobre direitos e obrigações. Isso implica que nosso conhecimento sobre justiça é contingente e construído socialmente, em vez de ser uma verdade universal.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tradicionalmente, esses temas são investigados sob uma perspectiva objetiva, com uso de métodos experimentais, coleta de dados para testes estatísticos e rigor metodológico. Seguir essa tradição é prudente, especialmente ao comparar novos estudos com a literatura existente. Portanto, esta pesquisa adotou o método hipotético-dedutivo, utilizando questionários para explorar escolhas hipotéticas com propósitos descritivos e não intervencionistas.

3.2 Método das escolhas hipotéticas e julgamentos hipotéticos

As preferências hipotéticas nem sempre correspondem ao comportamento real (Bostyn, Sevenhant, & Roets, 2018; Evans & Brandt, 2019). Pesquisas indicam a prevalência do viés hipotético em várias áreas, sublinhando a importância de considerar atitudes e comportamentos ao interpretar respostas hipotéticas (Aoki & Akai, 2022; Kaderabek & Sinibaldi, 2022). Uma análise mais aprofundada de Araújo (2024), confirma a presença significativa desse viés nas pesquisas, mesmo que não de forma sistemática em todas as situações.

Embora métodos de escolhas hipotéticas sejam úteis para estudos exploratórios, seus resultados devem ser testados em ambientes mais naturalísticos para validar a tomada de decisão real (Haghani et al., 2021). Esta pesquisa utilizou vinhetas em cenários mais próximos da tomada de decisões frequentes por organizações no Brasil, buscando garantir a validade dos resultados.

3.3 Coleta de dados

3.3.1 Procedimentos e instrumento de coleta

O instrumento de coleta utilizado foi um *survey* online na plataforma *Google Forms*. Os participantes foram recrutados em redes sociais entre 11 de março e 10 de abril de 2024. É importante destacar que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob o número CAAE 75965723.4.0000.8507, em conformidade com as diretrizes éticas estabelecidas para estudos envolvendo seres humanos.

As questões do questionário eram de resposta fechada, utilizando uma escala tipo *Likert*. Algumas questões foram apresentadas em forma de vinhetas, conforme apresentado no trabalho de Ornellas et al. (2022). Em outras ocasiões, as respostas eram solicitadas com base em fotografias. No entanto, existem diferenças entre os métodos empregados por Kahneman et al. (1986), Radeke e Stahelski (2020) e os utilizados nesta pesquisa, cujas adaptações são detalhadas no Quadro 2.

Quadro 2. Adaptação para pesquisa

Autoria	Assunto	Original	Adaptação
Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)	Percepção de Justiça	Question 2A. A small photocopying shop has one employee who has worked in the shop for six months and earns \$9 per hour. Business continues to be satisfactory, but a factory in the area has closed and unemployment has increased. Other small shops have now hired reliable workers at \$7 an hour to perform jobs similar to those done by the photocopy shop employee. The owner of the photocopying shop reduces the employee's wage to \$7.	Laura é dona de uma pequena loja de fotocópias tem um funcionário que trabalha na loja há seis meses e ganha R\$270 de vale alimentação. Os negócios continuam satisfatórios, mas uma fábrica da região fechou e o desemprego aumentou. Outras pequenas lojas agora contrataram trabalhadores competentes pagando o mesmo salário, porém com R\$210 de vale alimentação para realizar trabalhos semelhantes aos feitos pelo seu funcionário. Laura toma a decisão de reduzir o benefício do funcionário para R\$210.

Autoria	Assunto	Original	Adaptação
Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)	Percepção de Justiça	Question 7. Suppose that, due to a transportation mixup, there is a local shortage of lettuce and the wholesale price has increased. A local grocer has bought the usual quantity of lettuce at a price that is 30 cents per head higher than normal. The grocer raises the price of lettuce to customers by 30 cents per head	Júlia é a dona de uma mercearia. Devido a uma confusão no transporte, houve uma escassez local de alface e o preço de atacado tenha aumentado. Júlia comprou a quantidade usual de alface a um preço R\$1,00 a mais por cabeça do que o normal. Ela então decidiu aumentar o preço da alface repassando para os clientes em R\$1,00 por cabeça (Repasse do custo ao cliente).
Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)	Percepção de Justiça	Question 14. A landlord rents out a small house. When the lease is due for renewal, the landlord learns that the tenant has taken a job very close to the house and is therefore unlikely to move. The landlord raises the rent \$40 per month more than he was planning to do	Benício é proprietário de uma pequena casa. Quando o contrato está para ser renovado, a proprietária fica sabendo que o inquilino conseguiu um emprego muito perto da casa e, portanto, é improvável que ele se mude. Então, Benício tomou a decisão de aumentar o aluguel R\$200 por mês a mais do que planejava.
Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)	Percepção de Justiça	Question 16. A business in a community with high unemployment needs to hire a new computer operator. Four candidates are judged to be completely qualified for the job. The manager asks the candidates to state the lowest salary they would be willing to accept, and then hires the one who demands the lowest salary	O Antônio é o gerente responsável por contratar profissionais em sua empresa. A empresa está em uma comunidade com alto índice de desemprego precisa contratar um novo operador de computador. Quatro candidatos são considerados completamente qualificados para o trabalho. Antônio pede aos candidatos que digam o menor salário que estariam dispostos a aceitar e, então, contrata aquele que exige o menor salário.
Radeke e Stahelski (2020)	Efeito halo	Social perceptions. Using a Likert-type scale, participants were asked to answer five questions addressing the following social perceptions: attractiveness (1 = extremely unattractive to 7 = extremely attractive); facial maturity (1 = extremely baby-faced to 5 = extremely mature-faced); honesty (1 = extremely dishonest to 7 = extremely honest); pleasing to look at (1 = strongly disagree to 7 = strongly agree); and threatening (1 = extremely threatening to 7 = extremely non-threatening). These questions were presented for each photograph.	Observando a foto, você poderia opinar sobre as características listadas? Atraente; Maturidade; Honesto; Agradável de ver; Ameaçador.

Fonte: Elaborado pelos autores

No Quadro 3 são apresentadas as diferenças no método e aplicações.

Quadro 3. Diferenças do método de coleta

Item	Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)	Pesquisa	Radeke e Stahelski (2020)	Pesquisa
Número de questões	18	4	5	4
Aplicação	Presencial	Remota	Remota	Remota
Questionário	Físico	Eletrnico	Eletrnico	Eletrnico
Annimo	Sim	Não	Sim	Não
Participante	Aluno	Convidado	Convidado	Convidado
Dados demográficos	Não	Sim	Sim	Sim
Controle sobre a participação	Alto	Nenhum	Nenhum	Nenhum

Fonte: Dados da pesquisa

A seção de perguntas para todos os participantes utilizou as mesmas questões do estudo de Kahneman, Knetsch e Thaler para fins de comparação, mas não foi possível verificar se os participantes estavam sob a mesma influência dos efeitos observados na pesquisa original, o que prejudicou a análise das questões sobre a representação de problemas. A análise dos resultados se concentrou nos grupos de respondentes 1 e 2, com o objetivo de avaliar a reação dos participantes  representação do problema, sob a tica da percepção de justiça e dos efeitos cognitivos envolvidos.

3.3.2 População e amostra

A amostragem utilizada foi intencional ou por julgamento. O planejamento da amostragem da pesquisa (Yusuf et al., 2014) levou em conta que os participantes deveriam saber ler e ter acesso à internet.

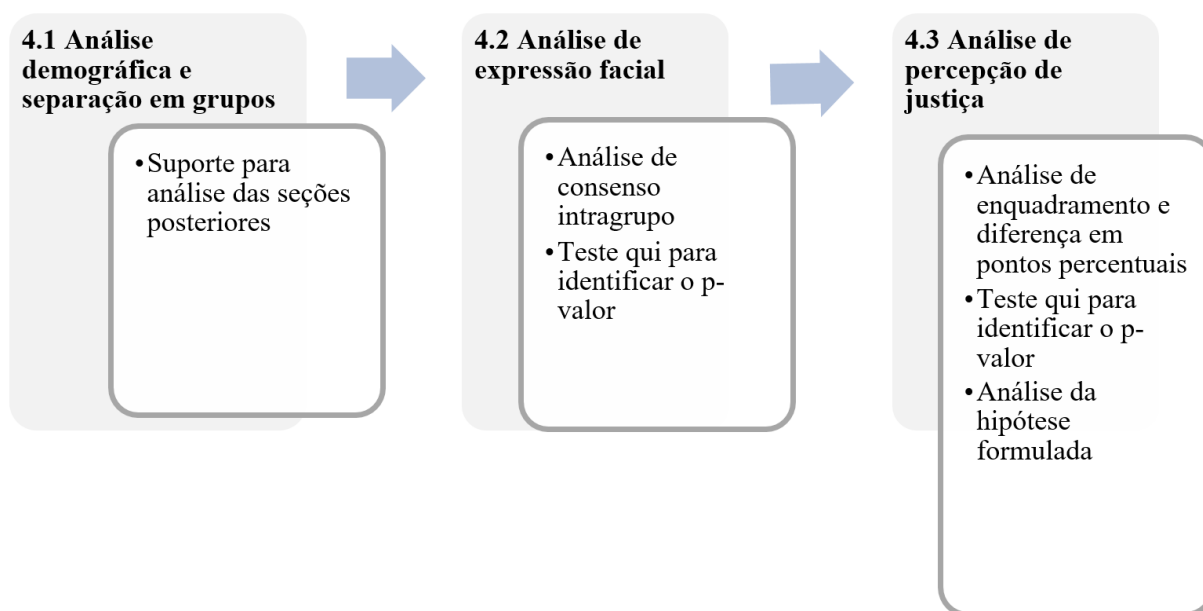
3.4 Tratamento e análise dos dados

Os dados foram processados no Excel e agrupados para facilitar a análise. O teste de hipótese focou em questões de justiça e características como atratividade, maturidade, honestidade e ameaça. A análise foi dividida em duas etapas: a reação de dois grupos de respondentes, com perguntas específicas para cada, e a reação conjunta às perguntas comuns.

O teste qui-quadrado foi utilizado, com p-valor de 5% como nível de significância, conforme explicado por Gao (2020), indicando a probabilidade de observar os resultados sob a hipótese nula. Esta é uma ferramenta essencial para avaliar as diferenças nas percepções de justiça entre grupos, proporcionando uma medida quantitativa da associação entre variáveis (Reddy, 2023; Olanusi & Samuel, 2023).

A Figura 1 ilustra as etapas de análise.

Figura 1. Fluxograma da sequência de análise



Fonte: Dados da pesquisa

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 Análise demográfica e separação em grupos

O questionário foi divulgado nas redes sociais e enviado diretamente a 217 contatos por meio de mensagens nessas plataformas. Durante o período de coleta, 144 pessoas acessaram o questionário, mas apenas 109 concluíram todas as etapas. A seguir, apresenta-se o perfil dos respondentes. Na Tabela 1, é mostrado o nível de escolaridade dos mesmos.

Tabela 1. Nível de escolaridade dos participantes

Escolaridade	Participantes	%
Doutorado	2	1,83
Especialização	44	40,37
Mestrado	7	6,42
Prefiro não dizer	1	0,92
Superior	33	30,28
Até ensino secundário ou superior incompleto	22	20,18
Total Geral	109	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

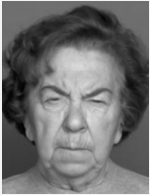
Observa-se que a maioria dos participantes possui algum nível de especialização ou ensino superior completo, representando 70,65% do total. A predominância de participantes com especialização (40,37%) indica um grupo composto por profissionais que buscaram qualificação específica em suas áreas. A presença limitada de participantes com doutorado (1,83%) sugere que o grupo não é predominantemente acadêmico de alto nível. A escolha de um participante em não divulgar sua escolaridade (0,92%) pode refletir preocupações com privacidade. Além disso, 20,18% dos participantes possuem até o ensino secundário completo ou superior incompleto, mostrando uma diversidade educacional que enriquece as perspectivas na pesquisa.

Na estruturação do formulário no *Google Forms*, os respondentes foram divididos em dois grupos com base no semestre de nascimento. O Grupo 1 incluía os nascidos no primeiro semestre (55 participantes) , enquanto o Grupo 2 agrupava os nascidos no segundo semestre (54 participantes).

4.2 Análise de expressão facial

Cada grupo recebeu quatro imagens distintas: Mulher idosa; Homem jovem; Homem idoso; Mulher jovem. No entanto, a expressão facial foi alterada a fim de comparar se as características apontadas mudavam a percepção dos entrevistados. O Quadro 4 mostra as imagens utilizadas.

Quadro 4. Fotografias utilizadas nos grupos entrevistados

Perfil	Grupo 1	Grupo 2	Perfil	Grupo 1	Grupo 2
Mulher idosa			Homem idoso		
Homem jovem			Mulher jovem		

Fonte: Dados da pesquisa

As fotografias foram apresentadas aos participantes para entender o julgamento sobre atributos, com base no trabalho de Radeke e Stahelski (2020). O objetivo foi avaliar esses julgamentos em relação às expressões faciais sorridentes e, posteriormente, combinar essas imagens com vinhetas adaptadas do estudo de Kahneman et al. (1986). A Tabela 2 mostra os resultados do julgamento desses participantes.

Tabela 2. Julgamento dos participantes em relação às fotografias

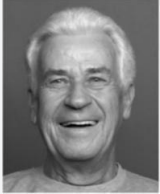
Foto	Característica	Desfavorável	Neutro	Favorável	Notas
 Foto da MIS	Atraente (<i>Attractive</i>)	49,06%	35,85%	15,09%	Para a foto MIS, a característica "Atraente" foi majoritariamente desfavorável, com a maioria dos participantes considerando a imagem menos atraente. Por outro lado, a característica "Maturidade" foi predominantemente favorável, sugerindo que os participantes associaram a imagem com maturidade. Na categoria "Honestidade", a avaliação foi principalmente neutra, indicando que os participantes não encontraram fortes traços de honestidade ou desonestidade. A característica "Ameaça" foi vista de maneira favorável, com a maioria dos participantes não considerando a imagem ameaçadora.
	Maturidade (<i>Baby/mature</i>)	5,77%	23,08%	71,15%	
	Honestidade (<i>Honesty</i>)	2,08%	68,75%	29,17%	
	Ameaça (<i>Threatening</i>)	1,92%	34,62%	63,46%	
 Foto do HJS	Atraente (<i>Attractive</i>)	13,46%	44,23%	42,31%	Para a foto HJS, a característica "Atraente" teve uma divisão equilibrada entre avaliações neutras e favoráveis, indicando uma percepção mais positiva ou indiferente. A característica "Maturidade" foi principalmente neutra, mostrando uma percepção menos clara ou definida de maturidade. Em relação à "Honestidade", a avaliação foi predominantemente neutra, sugerindo uma percepção neutra de honestidade. A característica "Ameaça" foi vista de maneira favorável, com a maioria dos participantes não considerando a imagem ameaçadora.
	Maturidade (<i>Baby/mature</i>)	23,08%	69,23%	7,69%	
	Honestidade (<i>Honesty</i>)	6,25%	79,17%	14,58%	
	Ameaça (<i>Threatening</i>)	0,00%	46,15%	53,85%	
 Foto do HIS	Atraente (<i>Attractive</i>)	32,08%	37,74%	30,19%	Para a foto HIS, a característica "Atraente" foi principalmente neutra, indicando que os participantes não tiveram uma percepção clara de atração. A característica "Maturidade" foi predominantemente favorável, sugerindo uma associação com maturidade. Na categoria "Honestidade", a avaliação foi principalmente neutra, indicando uma percepção neutra de honestidade. A característica "Ameaça" foi vista de maneira favorável, com a maioria dos participantes não considerando a imagem ameaçadora.
	Maturidade (<i>Baby/mature</i>)	3,85%	26,92%	69,23%	
	Honestidade (<i>Honesty</i>)	4,17%	62,50%	33,33%	
	Ameaça (<i>Threatening</i>)	1,92%	28,85%	69,23%	

Foto	Característica	Desfavorável	Neutro	Favorável	Notas
 Foto do MJS	Atraente (Attractive)	12,96%	25,93%	61,11%	Para a foto MJS, a característica "Atraente" foi majoritariamente favorável, indicando uma percepção mais positiva em termos de atração. A característica "Maturidade" foi predominantemente favorável, sugerindo uma associação com maturidade. Na categoria "Honestidade", a avaliação foi predominantemente neutra, indicando uma percepção neutra de honestidade. A característica "Ameaça" foi principalmente neutra, sugerindo que os participantes não encontraram na imagem elementos claros que evocassem uma sensação de ameaça.
	Maturidade (Baby/mature)	3,70%	20,37%	75,93%	
	Honestidade (Honesty)	11,32%	54,72%	33,96%	
	Ameaça (Threatening)	3,77%	62,26%	33,96%	

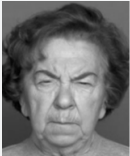
Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes do grupo 1 e grupo 2 visualizaram imagens de uma mesma pessoa com diferentes expressões faciais, conforme o estudo de Radeke e Stahelski (2020), e depois foram questionados sobre cinco características distintas.

Foram apresentadas estatísticas básicas para identificar tendências, seguidas de uma análise com o teste qui-quadrado no *MS Excel*, visando avaliar o valor de p em relação às hipóteses propostas. Entre as cinco características analisadas, "Atrativo" e "Honesto" foram vistas de maneira favorável, "Ameaça" foi percebida de forma negativa, e "Maturidade" foi considerada neutra ou situacional no contexto organizacional, mas favorável no estudo.

Os resultados indicam diferenças significativas nas percepções entre os grupos para as quatro características ("Atrativo", "Maturidade", "Honesto" e "Ameaça"), confirmando que expressões faciais impactam substancialmente o julgamento. A rejeição da hipótese nula reforça que essas expressões influenciam a avaliação social das características. Na Tabela 3, apresenta-se uma compilação dos resultados dos testes qui-quadrado realizados para cada característica.

Tabela 3. Resultados de p-valor dos testes qui-quadrado

Face (Grupo 1 - Grupo 2)	Atraente	Maturidade	Honesto	Ameaça
 	0,008	0,512	0,018	0,000
 	0,784	0,694	0,673	0,114

Face (Grupo 1 - Grupo 2)	Atraente	Maturidade	Honesto	Ameaça
	0,018	0,269	0,074	0,001
	0,000	0,000	0,006	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Para avaliar os resultados da Tabela 3 com base em uma hipótese nula secundária – H0: A expressão facial não altera a percepção das características associadas ao conceito de justiça – foram utilizados os p-valores resultantes dos testes qui-quadrado para cada característica analisada (Atraente, Maturidade, Honesto e Ameaça). A hipótese nula foi rejeitada para p-valores menores que 0,05.

Os resultados demonstram que a expressão facial tem um efeito estatisticamente significativo sobre a percepção de várias características relacionadas ao conceito de justiça. Em termos de atratividade, a hipótese nula foi rejeitada para as fotos da Mulher Idosa, Homem Idoso e Mulher Jovem (p-valores: 0,008, 0,018 e 0,000, respectivamente), sugerindo que a atratividade é um fator relevante para essas figuras, mas foi aceita para o Homem Jovem (p-valor: 0,784). No quesito maturidade, a rejeição da hipótese nula ocorreu apenas para a Mulher Jovem (p-valor: 0,000), sendo aceita para a Mulher Idosa, Homem Jovem e Homem Idoso (p-valores: 0,512, 0,694, 0,269).

Quanto à honestidade, a hipótese nula foi rejeitada para as fotos da Mulher Idosa e Mulher Jovem (p-valores: 0,018 e 0,006), mas aceita para o Homem Jovem e Homem Idoso (p-valores: 0,673 e 0,074). Na característica de ameaça, a hipótese nula foi rejeitada para as fotos da Mulher Idosa, Homem Idoso e Mulher Jovem (p-valores: 0,000, 0,001 e 0,000), porém foi aceita para o Homem Jovem (p-valor: 0,114).

Esses resultados indicam que as expressões faciais têm uma influência significativa na forma como julgamos a justiça em indivíduos de diferentes idades e gêneros. Isso destaca a relevância das expressões faciais nas percepções sociais, especialmente no que diz respeito às características de atratividade, honestidade e ameaça.

4.3 Análise de percepção de justiça

Para a análise da percepção de justiça, foram apresentados quatro cenários de tomada de decisão a cada grupo. No entanto, enquanto o Grupo 1 recebeu os cenários acompanhados por uma foto do agente envolvido, o Grupo 2 recebeu apenas os cenários, sem qualquer imagem (grupo de controle).

No Quadro 5, estão listadas as perguntas, considerando que os entrevistados tinham cinco opções de resposta: 1) Completamente injusta; 2) Injusta; 3) Justa; 4) Completamente justa; e 5) Prefiro não responder.

Quadro 5. Cenário apresentado aos entrevistados

Foto	Seção 4.2	Cenário
	Atraente (Neutro) Maturidade (Favorável) Honestidade (Neutro) Ameaça (Favorável)	Antônio é o gerente responsável por contratar profissionais em sua empresa. A empresa está em uma comunidade com alto índice de desemprego e precisa contratar um novo operador de computador. Quatro candidatos são considerados completamente qualificados para o trabalho. Antônio pede aos candidatos que digam o menor salário que estariam dispostos a aceitar e, então, contrata aquele que exige o menor salário. Por favor, como você avalia a decisão de Antônio?
	Atraente (Neutro/ Favorável) Maturidade (Neutro) Honestidade (Neutro) Ameaça (Favorável)	Benício é proprietário de uma pequena casa. Quando o contrato está para ser renovado, o proprietário fica sabendo que o inquilino conseguiu um emprego muito perto da casa e, portanto, é improvável que ele se mude. Então, Benício tomou a decisão de aumentar o aluguel R\$200 por mês a mais do que planejava. Por favor, como você avalia a decisão de Benício?
	Atraente (Favorável) Maturidade (Favorável) Honestidade (Neutro) Ameaça (Favorável)	Júlia é a dona de uma mercearia. Devido a uma confusão no transporte, houve uma escassez local de alface e o preço de atacado tenha aumentado. Júlia comprou a quantidade usual de alface a um preço R\$1,00 a mais por cabeça do que o normal. Ela então decidiu aumentar o preço da alface repassando para os clientes em R\$1,00 por cabeça (Repasse do custo ao cliente). Por favor, como você avalia a ação da Júlia?
	Atraente (Desfavorável) Maturidade (Favorável) Honestidade (Neutro) Ameaça (Favorável)	Laura é dona de uma pequena loja de fotocópias tem um funcionário que trabalha na loja há seis meses e ganha R\$270 de vale alimentação. Os negócios continuam satisfatórios, mas uma fábrica da região fechou e o desemprego aumentou. Outras pequenas lojas agora contrataram trabalhadores competentes pagando o mesmo salário, porém com R\$210 de vale alimentação para realizar trabalhos semelhantes aos feitos pelo seu funcionário. Laura toma a decisão de reduzir o benefício do funcionário para R\$210. Por favor, como você avalia a ação da Laura?

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.1 Análise do valor-p para com teste qui-quadrado

Para simplificar a análise, os resultados foram condensados em duas categorias: "Justo" e "Injusto". Os p-valores foram calculados utilizando o teste qui-quadrado e os resultados podem ser vistos na Tabela 4.

Tabela 4. Teste qui-quadrado para teste de percepção de justiça

Cenário		Real		Esperado		P-valor
		Justo	Injusto	Justo	Injusto	
Cenário 1: Antônio contrata pelo menor salário	Grupo 1 (Com foto)	29	25	28,3	25,7	0,775
	Grupo 2 (Sem foto)	27	26	27,7	25,3	Hipótese nula aceita
Cenário 2: Benício aumenta o aluguel	Grupo 1 (Com foto)	15	39	14,5	39,5	0,828
	Grupo 2 (Sem foto)	14	40	14,5	39,5	Hipótese nula aceita
Cenário 3: Júlia repassa o custo da alface	Grupo 1 (Com foto)	54	1	52,5	2,5	0,163
	Grupo 2 (Sem foto)	50	4	51,5	2,5	Hipótese nula aceita
Cenário 4: Laura reduz o benefício do funcionário	Grupo 1 (Com foto)	12	42	8,1	45,9	0,033
	Grupo 2 (Sem foto)	4	49	7,9	45,1	Hipótese nula rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, está uma análise detalhada de cada cenário e grupo, considerando os valores reais e esperados, bem como os p-valores e a aceitação ou rejeição da hipótese nula. A hipótese nula (H_0) sugere que não há diferença significativa entre os valores reais e esperados, ou seja, que as decisões são avaliadas de forma semelhante nas duas amostras. Um p-valor inferior a 0,05 rejeita a hipótese nula, indicando que há uma diferença significativa.

4.3.1.1 *Cenário 1: Antônio contrata pelo menor salário*

Neste cenário, foi apresentada a foto de um homem idoso sorridente. Zhou et al. (2022) demonstraram em sua pesquisa que a atratividade facial pode impactar os julgamentos morais, com indivíduos bonitos sendo frequentemente percebidos de forma mais positiva em termos de traços morais. O homem idoso aqui apresentado é um europeu branco, retirado da pesquisa de Radeke e Stahelski (2020). Esses dados podem ser associados ao trabalho de Blair et al. (2004), o qual indicou que, dentro de cada raça, indivíduos com características mais afrocêntricas receberam penas mais severas do que os com características menos afrocêntricas. Embora a comparação envolva etnia, isso evidencia como a aparência pode afetar a percepção de ameaça e influenciar as decisões tomadas com base nesse julgamento.

Continuando a análise sobre a característica “Ameaça”, a foto “Homem Idoso” da Tabela 3 apresenta um p-valor inferior a 0,05. Isso indica que a expressão sorridente utilizada nessa vinhetagem favorece uma percepção positiva. Segundo Zebrowitz e Montepare (2008), aparência ameaçadora está associada a estereótipos negativos, como agressividade e desonestidade, o que pode levar à percepção de menor justiça. No entanto, nesta pesquisa, com um p-valor de 0,775, não houve diferença significativa entre os valores reais e esperados, indicando que a hipótese nula não foi rejeitada ($p < 0,05$).

4.3.1.2 *Cenário 2: Benício aumenta o aluguel*

No cenário 2, sendo o caso de aumento no aluguel, não houve rejeição da hipótese nula para as características pesquisadas. Com isso, é razoável esperar que a foto usada como âncora não faria diferença entre as percepções de justiça entre os grupos. Confirmando as análises da Tabela 3, obteve-se um p-valor de 0,828, o que indica que não houve uma diferença significativa entre os valores reais e esperados, de modo que a hipótese nula não foi rejeitada ($p < 0,05$).

4.3.1.3 *Cenário 3: Júlia repassa o custo da alface*

Nesta vinheta, Kahneman et al. (1986) discutem a transferência de custos para o consumidor e questionam se essa prática é considerada justa pelos entrevistados. Nesse cenário, o conceito é confirmado, assim como na pesquisa original, porém com maior intensidade. No entanto, a hipótese nula teve um p-valor de 0,163, que é significativamente inferior ao encontrado nos dois primeiros cenários. A foto da mulher jovem sorridente pode ter influenciado a percepção de justiça dos entrevistados, mas não o suficiente para rejeitar a hipótese nula. Com os resultados do teste qui-quadrado, considera-se que há uma concordância de 16,3% entre os dois grupos sobre a justiça da decisão de Júlia em repassar o custo.

4.3.1.4 *Cenário 4: Laura reduz o benefício do funcionário*

No teste realizado para esse cenário, obteve-se resultados robustos e significativos que merecem destaque:

- A adaptação realizada confirmou uma similaridade notável em relação ao trabalho de referência de Kahneman et al. (1986), com um p-valor de 0,689, indicando uma consistência substancial.
- Ao comparar a percepção dos entrevistados entre as condições “Foto Sorridente” e “Foto Carrancuda”, observa-se que 3 em 4 testes qui-quadrado resultaram em rejeição da hipótese nula. Especificamente, os p-valores foram significativos para as categorias Atraente (0,008), Honesto (0,018) e Ameaça (0,000), destacando diferenças claras de percepção.
- Em relação ao cenário envolvendo a “Mulher Idosa Sorridente”, observou-se a rejeição da hipótese nula quando comparada à situação sem a intervenção da foto. Esse resultado fortalece a ideia de que as fotos utilizadas, conforme descritas por Radeke e Stahelski (2020), podem ter induzido o efeito halo na percepção de justiça nesta vinheta, com um p-valor significativo de 3,3% para um α de 5%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa examinou como os indivíduos interpretam a justiça em cenários hipotéticos praticados pelos tomadores de decisão, simulando situações do mundo real. Os resultados mostraram que, em três de quatro casos, as evidências coletadas não foram suficientes para

refutar a hipótese nula (H0). Embora isso não elimine a possibilidade de existência do efeito, indica que são necessários mais dados para identificá-lo conclusivamente.

Em termos de contribuições teóricas, este estudo: i) Proporciona uma revisão dos estudos sobre percepção de justiça e efeito halo, consolidando conhecimento existente e preparando o terreno para futuras investigações; ii) Realiza uma análise detalhada da amostra utilizada, comparando-a com estudos de referência, assegurando representatividade e generalização dos resultados; iii) Adapta o método de escolhas hipotéticas de Kahneman et al. (1986), validando sua aplicação em um novo contexto. No campo prático: i) Desenvolve um instrumento aplicável em organizações para discutir a tomada de decisão e seu impacto na percepção de justiça dos funcionários; ii) Contribui para aprimorar práticas decisórias, promovendo decisões mais justas e eficazes; iii) Possibilita a melhoria da satisfação e produtividade dos funcionários por meio de decisões percebidas como justas. Além disso, o impacto social também é evidente, ao promover uma maior compreensão sobre como decisões são tomadas e os vieses que afetam seus resultados. Essas abordagens são úteis nas decisões organizacionais no sentido de tornar os processos decisórios mais equitativos e eficazes.

Algumas limitações do estudo devem ser consideradas. A validação das escolhas hipotéticas usadas para avaliar a percepção de justiça pode ser melhorada com a comparação com outros métodos e a coleta de dados em diferentes contextos. O desenvolvimento de uma escala combinada para medir o efeito halo e o julgamento de justiça também foi desafiador. Futuras pesquisas devem validar instrumentos existentes e incluir discussões interdisciplinares sobre vieses decisórios. Além disso, ampliar a amostra e usar imagens mais representativas da etnia local pode aumentar a validade dos resultados. Futuros estudos também podem identificar estratégias para reduzir percepções negativas de justiça associadas ao efeito halo.

REFERÊNCIAS

- Acevedo, R. A., Aponte, E., Harmath, P., & Mora Mora, J. (2021). Rational irrationality: A two stage decision making model. *Journal of Advances in Decision Science*, 25(1). DOI: <https://doi.org/10.47654/v25y2021i1p1-39>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aoki, R., & Akai, K. (2022). Hypothetical bias in decision-making experiments: A review. *Journal of Behavioral Decision Making*, 35(2), 123-136. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261369>
- Araújo, Liliane C. S. (2024). *Efeito Enquadramento em Decisões Administrativas*. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA, Universidade Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: https://sig.cefetmg.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt_BR&id=514. Acesso em: 23 jun. 2024.
- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The journal of abnormal and social psychology*, 41(3), 258. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0055756>
- Avelino-Silva, M., Trujillo, K., & Udeh-Momoh, C. (2023). Fairness and justice: Concepts and applications in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 44 (2), 105-122. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1241125>
- Aysel, Y., Salih, G., & Erginbay, U. (2023). Justice organizational effect on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 231-243. DOI: <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1665>
- Baltes, P. B., & Smith, J. (2008). The paradox of subjective aging. *Annual Review of Gerontology & Geriatrics*, 12(1), 103-145. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00062.x>

- Bar, M., Neta, M., & Linz, H. (2006). Very first impressions. *Nature Neuroscience*, 9(7), 916-917. DOI: <https://doi.org/10.1037/1528-3542.6.2.269>
- Beitler, L. A., Scherer, L. L., & Zapf, D. (2018). Emotional intelligence and conflict management. *Journal of Managerial Psychology*, 33(7), 533-549. DOI: <https://doi.org/10.1177/2041386618808346>
- Biernat, M., & Kobrynowicz, D. (1997). Gender and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 544-557. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.544>
- Biçer, H. (2022). Recruitment and selection in the context of halo effects. *Journal of Human Resources*, 45(2), 112-134. DOI: <https://doi.org/10.25295/fsecon.1074425>
- Bleidorn, W., et al. (2013). Age differences in personality traits. *Journal of Personality & Social Psychology*, 105(2), 331-347. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0015434>
- Bostyn, D. H., Sevenhant, S., & Roets, A. (2018). Of mice, men, and trolleys: Hypothetical judgment versus real-life behavior in trolley-style moral dilemmas. *Psychological Science*, 29(7), 1084-1093. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797617752640>
- Calancea, M. (2019). Ethical leadership and its impact on organizational trust. *Ethics in Progress*, 10(2), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.18662/jess.19>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2007). The justice motive: Why do people care about fairness? *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (2), 276-294. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Demir, F., & Eyerci, E. (2023). Cognitive neglect and its role in decision-making efficiency. *Journal of Cognitive Psychology*, 35 (4), 202-219. DOI: <https://doi.org/10.37093/ijcsi.1262353>
- Dion, K. K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of Personality & Social Psychology*, 24(3), 285-290. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0033731>
- Eagly, A. H., et al. (1991). What is beautiful is good, but... *Psychological Bulletin*, 110(1), 109-128. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.1.109>
- Evans, A. M., & Brandt, M. J. (2019). Judgments of others' moral character are influenced by their choices in classic economic games. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117(5), 1021-1038. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797618815482>
- Feingold, A. (1992). Good-looking people are not what we think. *Psychological Bulletin*, 111(2), 304-341. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.2.304>
- Flechtenhar, A. F., Levine, L. M., & Bertsch, S. (2022). Negative facial expressions and the horn effect: The power of a frown. *Emotion Review*, 14(3), 174-189. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.967800>
- Gabrieli, F., Lim, Y., & Esposito, M. (2021). Social perception and the influence of facial attributes. *Psychological Studies*, 36(1), 85-97. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256364>
- Gao, J. (2020). P-values—a chronic conundrum. *BMC Medical Research Methodology*, 20, 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01051-6>
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34 (1), 127-145. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713319>
- Goel, A. (2022). The influence of facial symmetry on perceptions of attractiveness. *Journal of Aesthetic Science*, 32(4), 455-470. DOI: <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2023.v08i01.015>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Haghani, M., Bliemer, M. C., Rose, J. M., Oppewal, H., & Lancsar, E. (2021). Hypothetical bias in stated choice experiments: Part I. Integrative synthesis of empirical evidence and conceptualisation of external validity. *arXiv preprint arXiv:2102.02940*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jocm.2021.100309>

- Harley, A. E., et al. (2019). Affective forecasting errors and leadership. *Leadership Quarterly*, 30(6), 101313. DOI: <https://doi.org/10.1080/00461520.2019.1587297>
- Jaeger, S. R., Paolacci, G., & Boegershausen, J. (2022). Ethical perceptions of attractive individuals. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 441-455. DOI: <https://doi.org/10.31234/osf.io/5uz8g>
- Jamnik, R. (2022). The concept of honesty in Rawls' theory of justice. *Philosophy & Social Ethics*, 18(2), 101-115. DOI: [https://doi.org/10.4335/20.3.641-665\(2022\)](https://doi.org/10.4335/20.3.641-665(2022))
- Kaderabek, S., & Sinibaldi, J. (2022). Hypothetical and real decision-making biases: Implications for behavioral economics. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 190, 45-61. DOI: <https://doi.org/10.29115/SP-2022-0010>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. DOI: https://doi.org/10.1142/9789814417358_0006
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *The American Economic Review*, 76 (4), 728-741. DOI: <https://doi.org/10.1515/9781400829118-011>
- Karademir, S., & Tutar, H. (2024). Managerial decision-making and the influence of subconscious desires. *Journal of Management*, 89(1), 145-162. DOI: <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1178446>
- Khalid, M. (2023). Decision-making under uncertainty: A review. *Business Strategy and the Environment*, 32 (1), 98-111. DOI: <https://eprajournals.com/IJHS/article/10965>
- Kordsmeyer, T., et al. (2022). Physical attractiveness, health, and dominance in face perception: A cross-cultural study. *Personality and Individual Differences*, 180, 110915. DOI: <https://doi.org/10.31234/osf.io/j23ny>
- Mabhiza, T., & Bell, R. (2021). The role of halo effect in organizational productivity. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 152-169.
- Murphy, K. R., Jako, R. A., & Anhalt, R. L. (1993). Nature and consequences of halo error: A critical analysis. *Journal of Applied psychology*, 78(2), 218. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.218>
- Oh, D., Meyer, M. L., & Norman, G. (2023). Perceptions of facial attractiveness and its impact on workplace decision-making. *Journal of Organizational Behavior*, 44 (5), 850-870. DOI: <https://doi.org/10.1177/03010066231178489>
- Olanusi, A., & Samuel, K. (2023). Quantitative analysis of justice perceptions using chi-square. *International Journal of Applied Statistics*, 11(2), 75-92. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2023.7646>
- Ornellas, A. L. M. B., Barros, D. C. C., de Castro, C. C., & Araújo, U. P. (2023). Aplicação da técnica de vinheta em estudos sobre processos decisórios Application of the vignette technique in studies on decision-making processes. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, 21(1), 77-89. DOI: <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20230005>
- Radeke, M., & Stahelski, A. (2020). Altering age and gender stereotypes by creating the halo and horns effects with facial expressions. *Journal of Applied Social Psychology*, 50 (3), 225-240. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0504-6>
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Reddy, V. (2023). Exploring statistical tools in social science research: A focus on chi-square test. *Journal of Social Science Methodology*, 24(1), 50-67. DOI: <https://doi.org/10.56557/jogee/2023/v17i18020>
- Saragih, J. (2023). Attractiveness and halo bias: Impacts on judgment and behavior. *Asian Journal of Social Psychology*, 23(1), 124-139. DOI: <http://dx.doi.org/10.30596%2Finteraksi.v7i1.12320>
- Schmidt, R., Kaiser, A., & Retelsdorf, J. (2023). Halo effects in educational contexts. *Contemporary Educational Psychology*, 62, 102023. DOI: <https://doi.org/10.1080/01443410.2023.2194593>
- Sindakis, S., & Agarwal, S. (2022). Smile dynamics: Facial expressions and the halo effect. *Emotion Cognition*, 12(1), 33-42. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781800377486.halo.effect.cognitivebias>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Free Press.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. 4th ed. Free Press.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29. DOI: <http://doi.org/10.1037/h0071663>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232. DOI: [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)

Van Prooijen, J. W. (2013). Individualistic and social motives in justice judgments: Concerns about moral integrity or social power? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(6), 729-740. DOI: <https://doi.org/10.1111/nyas.12143>

Willis, J., & Todorov, A. (2006). First impressions: Making up your mind after a 100-ms exposure to a face. *Psychological Science*, 17(7), 592-598. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01750.x>

Yusuf, F., Martins, J. M., & Swanson, D. A. (2014). *Methods of demographic analysis*. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6784-3>

Zebrowitz, L. A., & Montepare, J. M. (2008). Social psychological face perception: Why appearance matters. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(3), 1497-1517. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00084.x>

ESCURECENDO AS ORGANIZAÇÕES: NARRATIVAS DE NEGROS E SUAS TRAJETÓRIAS ATÉ A LIDERANÇA

GETTING DARK ORGANIZATIONS: NARRATIVES OF
BLACK PEOPLE AND THEIR PATHS TO LEADERSHIP

SÉRGIO HENRIQUE PEREIRA OLIVEIRA FILHO

shf.assessoria@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)

<https://orcid.org/0009-0000-3617-7332>

CLÁUDIO HOFFMANN SAMPAIO

csampaio@pucrs.br

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)

<https://orcid.org/0000-0001-9943-1414>

WILLIAM VINICIUS MARQUES CORREA

william.vmcorrea@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)

<https://orcid.org/0000-0002-4945-2193>

RESUMO

Objetivo: Compreender como pessoas negras vivenciaram e superaram barreiras ao longo de suas trajetórias para alcançar posições de liderança em organizações.

Proposta: Aplicar a abordagem de narrativas biográficas, desenvolvida por Gabriele Rosenthal, para reconstruir as trajetórias de dois líderes negros. O propósito é analisar as barreiras enfrentadas e como foram superadas, contribuindo para a literatura sobre liderança negra e diversidade racial nas organizações.

Abordagem teórica: Teoria das Narrativas Biográficas, desenvolvida por Gabriele Rosenthal. Teorias sobre Liderança e Diversidade, discutindo conceitos de liderança, diversidade racial e racismo. Teoria do Racismo Estrutural, explorando como o racismo institucional e as desigualdades raciais impactam a ascensão de negros a posições de liderança.

Provocação: Questionar as barreiras estruturais e sociais que impedem a ascensão de pessoas negras a cargos de liderança, destacando a necessidade de políticas de inclusão e diversidade nas organizações.

Métodos: Pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, utilizando a abordagem de narrativas biográficas. O método inclui entrevistas narrativas e a análise reconstrutiva de 2 casos.

Resultados: Foram identificadas barreiras como preconceito racial, cobranças excessivas, falta de oportunidades e estereótipos, que limitaram a ascensão de líderes negros. Esses desafios foram superados por meio de resiliência, formação acadêmica, mentoria e redes de apoio. O racismo institucional mostrou-se um obstáculo estrutural, exigindo que líderes negros provassem constantemente sua competência.

Conclusões: O estudo reforça a importância de políticas de inclusão e diversidade. Além disso, provoca reflexões sobre a necessidade de combater o racismo institucional e promover equidade racial nas organizações.

Palavras-chave: Liderança Negra. Diversidade. Raça. Narrativas

ABSTRACT

Objective: *To understand how Black individuals have experienced and overcome barriers throughout their journeys to achieve leadership positions in organizations.*

Proposal: *Apply the biographical narrative approach, developed by Gabriele Rosenthal, to reconstruct the trajectories of two Black leaders. The purpose is to analyze the barriers faced and how they were overcome, contributing to the literature on Black leadership and racial diversity in organizations.*

Theoretical Approach: *Biographical Narrative Theory, developed by Gabriele Rosenthal. Theories on Leadership and Diversity, discussing concepts of leadership, racial diversity, and racism. Structural Racism Theory, exploring how institutional racism and racial inequalities impact the advancement of Black individuals into leadership positions.*

Provocation: *To question the structural and social barriers that hinder the advancement of Black individuals into leadership roles, highlighting the need for inclusion and diversity policies in organizations.*

Methods: *Exploratory research with a qualitative approach, using the biographical narrative method. The methodology includes narrative interviews and the reconstructive analysis of 2 cases.*

Results: *Barriers such as racial prejudice, excessive demands, lack of opportunities, and stereotypes were identified as limiting factors for the advancement of Black leaders. These challenges were overcome through resilience, academic education, mentorship, and support networks. Institutional racism emerged as a structural obstacle, requiring Black leaders to constantly prove their competence.*

Conclusions: *The study reinforces the importance of inclusion and diversity policies. Additionally, it provokes reflections on the need to combat institutional racism and promote racial equity in organizations.*

Keywords: *Black Leadership. Diversity. Race. Narratives.*

1 INTRODUÇÃO

A temática racial tem sido amplamente discutida nas Ciências Sociais, especialmente no que tange às relações de trabalho e à vivência da população negra (Sabino & Pinheiro, 2023; Silva, 2025). A Administração, como ciência social aplicada, busca compreender esses fenômenos por meio da experiência prática (Francisco Junior, 2008). Nesse campo, a gestão da diversidade emerge como resposta às demandas dos movimentos negros, embora as desigualdades persistam, inclusive nas relações de liderança situacional (Ferreira et al., 2023; Patrício & Franco, 2022; Sobral & Furtado, 2019; Souza & Marques, 2019).

Guerreiro Ramos (1955) já apontava o indivíduo como protagonista de sua história. No entanto, ao se considerar a perspectiva racial, nota-se que não houve políticas de empregabilidade logo após a abolição da escravidão e que o negro fora prontamente substituído por imigrantes europeus (Santos & Scopinho, 2011; Negro & Gomes, 2006). Para Santos e Scopinho (2011), essa substituição visava confirmar a suposta incapacidade intelectual dos negros, enquanto Mello et al. (2018) afirmam que a formação é um chicote de açoite para quem tem origem escrava.

Embora o racismo tenha sido perpetuado desde o escravismo colonial, há sinais de mudança. As organizações começam a reconhecer a importância da diversidade racial (Gorender, 2010; Freitas & Zambon, 2020; Sim & Bierema, 2025). Existe a necessidade de identificar as ideias e experiências de intelectuais negros (Trapp, 2019), especialmente em um campo acadêmico que historicamente negligenciou a questão racial nas organizações, tratando-a como neutra (Rosa, 2014; Sim & Bierema, 2025; Sims et al., 2021). Assim, é fundamental analisar não apenas a inserção do negro no mercado de trabalho, mas também seu papel como líder nesse contexto.

Estudos recentes destacam a necessidade de desenvolver e dar visibilidade a líderes negros, não apenas para reparar injustiças, mas para que sirvam de inspiração (Henry, 2021; Sim & Bierema, 2025; Sims et al., 2021). Contudo, ainda existe uma lacuna no que tange à compreensão aprofundada das experiências subjetivas, das estratégias de superação e dos significados que os próprios indivíduos atribuem às suas trajetórias em meio a um cenário adverso.

Este estudo se propõe a preencher essa lacuna, oferecendo aplicabilidade prática e originalidade teórica. Sua originalidade reside na utilização da Análise Reconstitutiva de Caso Biográfico (Rosenthal, 2018) como metodologia para ir além de uma análise superficial, permitindo uma compreensão profunda e contextualizada das histórias individuais. Ao apresentar as narrativas de Márcia, vice-presidente de um conselho de classe, e Bernardo, deputado, esta pesquisa teve como objetivo **compreender como negros vivenciaram e superaram barreiras ao longo de suas vidas para chegarem à liderança em organizações.**

A principal contribuição teórica deste estudo é a inserção da narrativa biográfica como metodologia para compreender as experiências e barreiras enfrentadas por pessoas negras em suas trajetórias profissionais. No campo prático, a pesquisa evidencia como esses indivíduos superam obstáculos sistêmicos e alcançam posições de liderança, destacando sua resiliência e capacidade de adaptação. As histórias de Márcia e Bernardo ilustram como essas narrativas revelam barreiras estruturais e sociais persistentes, ao mesmo tempo em que inspiram futuras gerações ao mostrar que é possível superá-las.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RAÇA, RACISMO E RELAÇÕES RACIAIS

Neste estudo, 'raça' é entendida como uma construção social que organiza relações entre grupos, e não como uma categoria biológica (Munanga, 2003). O racismo, por sua vez, associa características intelectuais e morais a traços físicos, criando hierarquias de poder, como a que historicamente posiciona brancos acima de negros (Munanga, 2003). Raça e racismo são interligados. Embora não exista para geneticistas e biólogos moleculares, Munanga (2003) destaca que o conceito de raça ainda permeia a sociedade contemporânea, pois seguimos classificando pessoas racialmente, ignorando os avanços da genética.

Relações raciais são entendidas como vínculos entre grupos que compartilham uma mesma percepção sobre raça em suas interações (Coêlho Junior, 2011). Nesse contexto, os sujeitos se descrevem ou são descritos de forma semelhante. Para o autor, as relações sociais são molda-

das pela ideia de raça, que influencia suas dinâmicas, podendo ou não envolver racismo. Ainda assim, raça e racismo não devem ser descartados como fatores estruturantes dos processos de inclusão e exclusão. Nesta pesquisa, o racismo é considerado um elemento central, mesmo que o uso da palavra “raça” nem sempre implique práticas racistas. Se usada para inferiorizar grupos, a noção de raça também pode ser ressignificada como ferramenta de resistência contra essa desvalorização.

Preconceito racial diz respeito a opiniões e julgamentos sobre o outro, falados ou não (Munanga, 2003). Diferentemente da discriminação, que trata de colocar as crenças em ação, pode-se dizer que é a expressão ativa do racismo como, por exemplo, negar igualdade a membros de certos grupos. Isso por sua vez faz com que esse bloqueio imposto reproduza os estereótipos inspirados no racismo original (Coêlho Junior, 2011).

Para compreender o termo, é necessário revisitar o conceito de discriminação racial. Segundo Cashmore (2000), ele se torna sinônimo de racialismo, usado para definir e qualificar populações específicas, perdendo o vínculo original (Coêlho Junior, 2011). Neste artigo, o termo “cor” é utilizado como referência à raça, considerando que, no Brasil, muitas pessoas o interpretam dessa forma. Assim, uma pessoa vista como negra pode se identificar como parda, e vice-versa, pois as identidades raciais são construídas pela autopercepção e pela percepção do outro (Coêlho Junior, 2011).

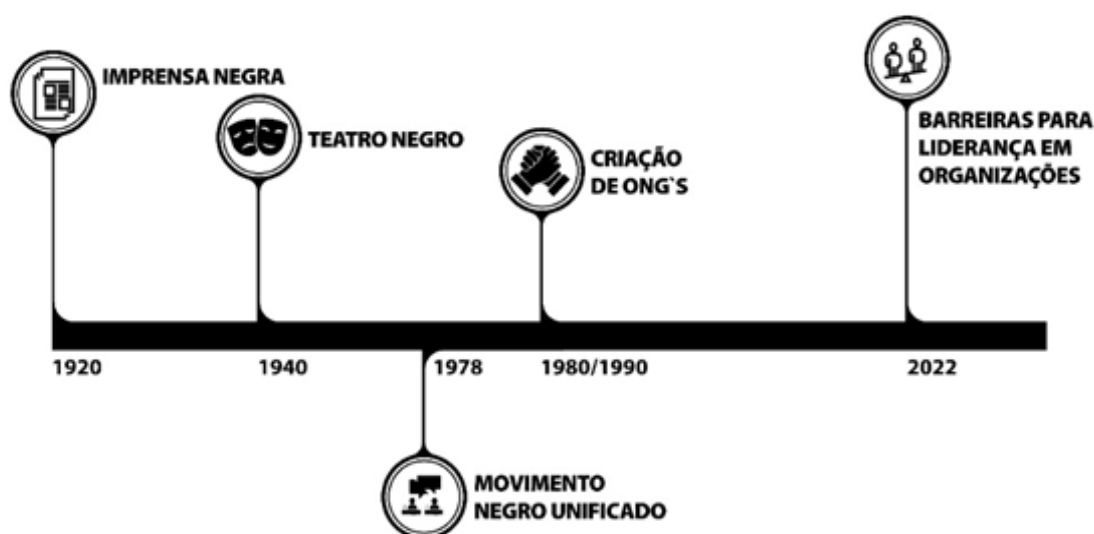
2.2 O NEGRO NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

O trabalho sempre foi a marca social de qualquer pessoa. Tanto que Federici (2017) afirma que Karl Marx conceitua o trabalho como sendo o diferencial do homem com outros animais. Nesse contexto, o trabalho é uma necessidade natural da vivência em sociedade, o trabalhador é a principal forma de o ser humano se sentir importante e encontrar um sentido na sua vida (Zanelli et al., 2010).

No final do século XVI, o Brasil passou a receber grandes contingentes de africanos trazidos à força para o trabalho escravizado. Após a abolição da escravidão, em 1888, os negros buscaram inclusão social, que não acompanhou a liberdade formalmente conquistada (Fernandes, 2008). Somente por volta dos anos 1930, o país passou a ser retratado como território miscigenado e como uma “democracia racial”, onde brancos, negros e indígenas supostamente conviviam em harmonia, mesmo sob a influência de estruturas escravistas ainda presentes no mercado capitalista emergente (Fernandes, 2008; Melo, 2020).

Coêlho Jr. (2011) aponta que a exclusão do negro não se explica apenas pela história oficial, mas também pela história que ele próprio constrói. Observando o presente, é possível afirmar que essa integração não se concretizou; ao contrário, o preconceito racial se atualizou. A Figura 1 ilustra as lutas antirracistas após a abolição, contribuindo para a compreensão das transformações que moldaram as narrativas de lideranças negras na contemporaneidade brasileira.

Figura 1 – Linha do tempo: recorte do negro no Brasil



Fonte: elaborado pelos autores a partir de Santos (2005).

O primeiro momento projeta a liberdade do negro de escrever sobre si em uma sociedade que só escrevia sobre as vivências brancas, tendo a liberdade de discutir “seus” próprios problemas. O segundo evento traz o negro como ator que pode discutir os problemas sociais de maneira política, que foi até meados de 1964, com o golpe militar brasileiro. O terceiro momento, é a união dos negros para lutar pelos seus direitos e deveres como membros da sociedade. Por fim, têm-se negro como ator das decisões que passarão a moldar o pensamento social através da união em ONGs que, juntas ao poder público, começam a estruturar políticas públicas.

Apenas em 2001 o debate sobre questões raciais abrangeu diversos ângulos e passou a ser notado pela mídia, o que fez com que entrasse de maneira definitiva na agenda política do país. Provando-se isso, nas eleições de 2002, todos os candidatos à presidência apresentaram propostas de combate ao racismo e inclusão através de ações afirmativas. Em 2003, o Estatuto da Igualdade Racial foi enviado ao Congresso e apenas em 2010 fora aceito, com diversas supressões (Santos, 2005).

2.3 BARREIRAS PARA NEGROS EM LIDERANÇA

No contexto nacional, Ferreira et al. (2021) revisitaram duas décadas de publicações para compreender como a liderança é definida no campo organizacional. Concluíram que as mudanças nos cenários sociais e políticos têm provocado transformações nas teorias clássicas e emergentes, que buscam se adaptar à realidade dinâmica das organizações. A figura do líder e o conceito de liderança são considerados essenciais para a solidez empresarial. No entanto, ainda são escassos os estudos que focam no comportamento de indivíduos dentro das organizações (Ferreira et al., 2021). Paralelamente, não há um conceito único e universal de liderança. As teorias

que abordam o tema apresentam definições diversas, refletindo sua natureza multifacetada e a ausência de uma lógica fixa para delimitar suas dimensões (Oliveira et al., 2018). Nesta pesquisa, adota-se a compreensão de que o líder é aquele capaz de estimular os demais a alcançar os objetivos organizacionais de forma eficaz, promovendo uma análise crítica e colaborativa da cultura organizacional (Longaray & Giesta, 1999; Ferreira et al., 2021).

Dado que a essência deste estudo é entender os fenômenos até o desenvolvimento de liderança de pessoas negras, optou-se por recorrer a periódicos e trabalhos que já estivessem voltados a essa temática dentro do escopo dos últimos cinco anos, para buscar o que tem sido realmente pesquisado em nossos dias (Sampaio & Mancini, 2007). Na Tabela 1, podemos ver os objetivos dos estudos recentes.

Tabela 1 – Achados teóricos

Autor	Periódico	Objetivo
Sparkman (2021)	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	Entender como líderes negros vivenciam a liderança e navegam na ascensão para cargo de executivos
Sims et al. (2021)	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	Examinar se as microagressões sofridas diminuíam seu engajamento como líderes
Rudel et al. (2021)	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	Examinar a relação inteligência emocional e liderança negra
Henry (2021)	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	Destacar a experiência de liderança de negros
Bass (2020)	<i>Educational Administration Quarterly</i>	Discutir para conceituar a ética do cuidado para líderes negros
Berry & Reardon (2022)	<i>Education and Urban Society</i>	Compreender como a raça pode afetar a indução para liderança
Henderson (2022)	<i>Journal of Education</i>	Apresentar discussão crítica sobre resiliência necessária para negros em um sistema antinegro
Maylor (2020)	<i>Management in Education</i>	Examinar estratégias de liderança de sucesso

Fonte: elaborado pelos autores

A análise dos artigos revisados apresenta lacunas importantes na pesquisa sobre liderança negra:

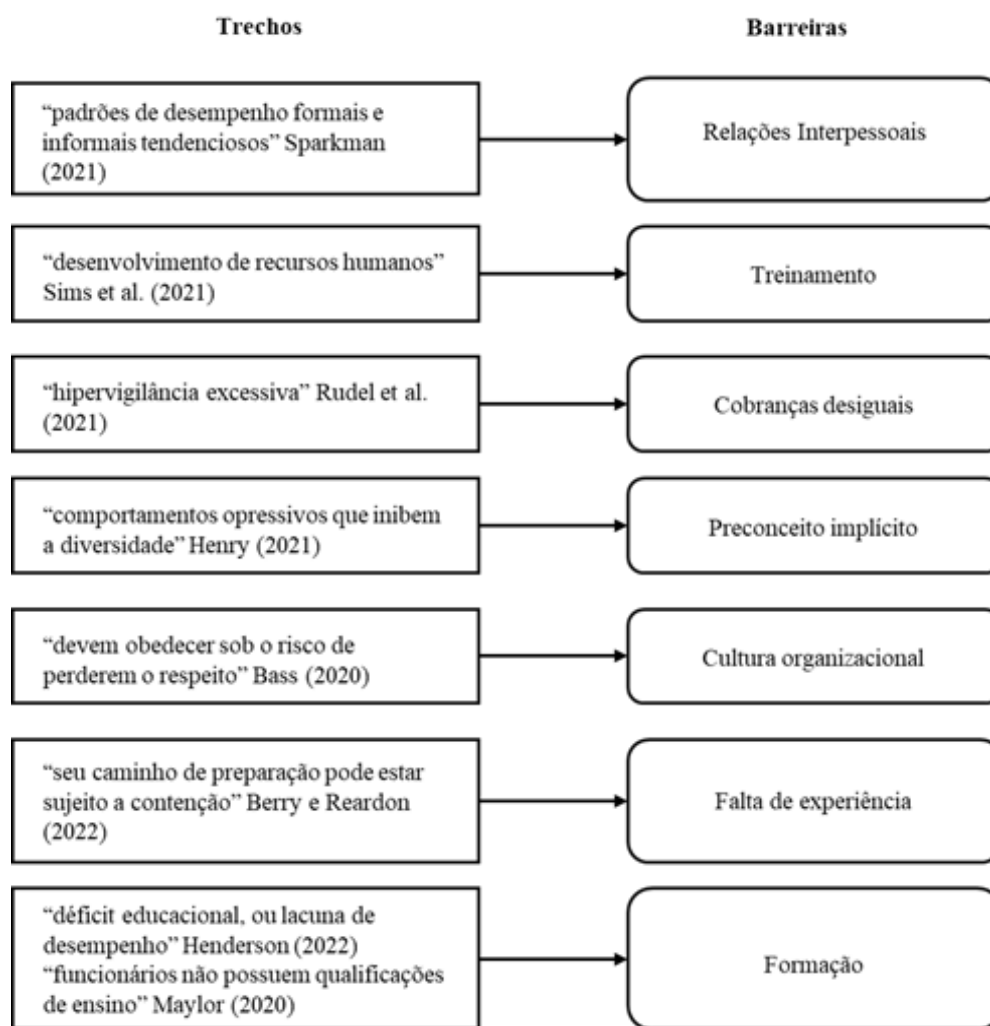
- Influência de raça e gênero nas carreiras e identidades (Sparkman, 2021);
- Examinar os estilos de liderança (Bass, 2020);
- Como apoiar o crescimento de líderes negros (Rudel et al., 2021);
- Falta de representatividade de liderança negra (Henry, 2021);
- Políticas de inclusão para liderança negra (Sims et al., 2021);
- Como mudar a instituição para que a resistência e o desengajamento não sejam mais necessários para sustentar o bem-estar dos negros? (Henderson, 2022);

- Estratégias para facilitação de negros em posição de gestão (Berry & Reardon, 2022);
- Experiência estratégica de liderança negra para obtenção de sucesso (Maylor, 2020).

Em relação aos principais resultados e conclusões desses estudos, podemos afirmar que, tipicamente, a liderança é branca e masculina, desafiando assim a percepção do homem negro como líder, uma vez que é moldada por uma identidade sócio-histórica e sociocultural. A desigualdade no ambiente organizacional, político e de ensino superior, sugere que os modelos de liderança pré-estabelecidos são inadequados (Rudel et al., 2021). Para Sparkman (2021), precisamos entender os suportes necessários e barreiras, bem como elementos que projetam uma carreira de sucesso. Para pessoas negras, raça e gênero são fatores que podem dar início ao pensamento estereotipado para uma possível promoção e por sua vez afetar o desenvolvimento e posterior sucesso (Sparkman, 2021).

No Figura 2, são indicadas barreiras que foram identificadas a partir dos estudos analisados:

Figura 2 – Barreiras identificadas



A revisão realizada reforça que esta temática demanda mais estudos no campo organizacional, especialmente na área da Administração. A maioria dos artigos aponta a falta de qualificação como um dos principais fatores que dificultam o acesso e a permanência de pessoas

negras em cargos de liderança. Pode-se dizer que, enquanto na escravidão a força dos negros era contida por correntes, hoje seu esforço muitas vezes é limitado pela herança histórica que ainda os condiciona.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia adotada nesta pesquisa é a reconstrução de caso biográfico, inicialmente formulada por Fritz Schütze (1977) e posteriormente desenvolvida por Gabriele Rosenthal (2018). Trata-se de uma abordagem qualitativa centrada no sujeito, em que o foco está na interpretação que ele faz da realidade social, construída de forma intersubjetiva (Rosenthal, 2018).

Partimos do pressuposto de que, para compreender adequadamente qualquer temática dentro de uma narrativa biográfica, é necessário:

- I. analisar a história como um todo, sem fragmentá-la;
- II. priorizar, inicialmente, o que é relevante para o narrador, e não para o objeto de pesquisa;
- III. permitir que o biografado conduza livremente os temas que julgar pertinentes;
- IV. formular uma pergunta de pesquisa aberta, adaptável aos achados;
- V. considerar o papel orientador da história familiar na narrativa (Rosenthal, 2018).

A pesquisa biográfica interpretativa se constrói ao longo do processo, e não de forma prévia. Rosenthal (2018) propõe dois princípios fundamentais: comunicação e abertura. O pesquisador, seguindo a sociologia do conhecimento, entra em campo sem hipóteses fechadas, buscando compreender interpretações e vivências no mundo social.

Segundo Santos et al. (2020), essa abordagem contribui para a compreensão de fenômenos sociais diversos. Além disso, fortalece a pesquisa qualitativa ao permitir a análise do desenvolvimento e transformação dos fenômenos vividos (Sangalli, 2018). Os princípios dessa abordagem são essenciais para aprofundar o problema investigado.

O método proposto por Rosenthal (2018) envolve duas etapas principais: coleta de dados, por meio de entrevistas abertas; análise dos dados, com base na reconstrução de caso. As entrevistas biográficas são abertas, com o entrevistado assumindo papel central na condução dos temas. O objetivo é coletar relatos que permitam reproduzir cursos de ação (Rosenthal, 2018). O procedimento narrativo dá liberdade ao entrevistado para articular suas vivências e construir um ponto de vista próprio sobre sua história.

O roteiro da entrevista é construído durante a própria entrevista. Após a narrativa inicial, o entrevistador toma notas e formula perguntas com base nos relatos, evitando iniciar com “por que” ou “quando”, e preferindo “como”, para estimular respostas mais narrativas (Rinaldi, 2018). A principal vantagem da entrevista narrativa biográfica é sua fidelidade aos pressupostos teóricos centrados no sujeito. Posterior a coleta, inicia-se a análise. Os primeiros passos envolvem a formulação do memorando e a transcrição da entrevista. Em seguida, aplica-se a análise reconstrutiva de caso biográfico (Rosenthal, 2018).

A escolha dos casos de Márcia e Bernardo seguiu os princípios da abordagem de Rosenthal (2018), priorizando trajetórias que evidenciassem diferentes formas de vivenciar e interpretar barreiras raciais no caminho até a liderança. Assim como no estudo de Susin & Menezes (2023), que reconstruíram as histórias de mulheres em situação de instabilidade habitacional, esta pesquisa buscou evidenciar tanto os aspectos estruturais da exclusão quanto as estratégias individuais de resistência. A comparação reforça a relevância do método biográfico reconstrutivo para captar os sentidos atribuídos às experiências ao longo do tempo, permitindo uma análise aprofundada dos processos de superação e pertencimento em contextos de desigualdade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes da apresentação dos casos, como questão aberta proposta adaptada da proposição de Rosenthal (2018), elencou-se: *por favor, conte-me a história do teu pai, da tua mãe e a tua própria história. Estou interessado em toda sua vida. Tudo que lhe ocorrer, não lhe farei nenhuma pergunta por enquanto. Farei apenas algumas anotações sobre as coisas que gostaria de lhe perguntar mais tarde.*

Márcia Flor

Márcia nasceu em 1968, seu pai adveio de uma cidade da região da Serra, no Rio Grande do Sul, e sua mãe era "*cria da capital*", nascida em Porto Alegre, onde teve seus filhos: Márcia e mais dois irmãos. Inicialmente, ela passou a lembrar como era a vida de seus pais antes de seu nascimento, onde se deu seu ponto de vista para como haviam ocorrido os fatos. Retrata que foi bastante difícil o crescimento dos dois por serem de origem "humilde", e traz uma impressão que submete pela primeira vez em sua narrativa a questão racial: "*Naquela época, tiveram muita dificuldade para se estabelecer dentro de uma sociedade que a gente conhece, até uma sociedade que é extremamente racista e preconceituosa. Mas eles superaram isso com muito trabalho, apesar de viverem por muito tempo com muita escassez*".

Analisando a autoapresentação de Márcia, observa-se que ela se concentrou predominantemente em demonstrar a história de superação da família e como isso foi importante para os aprendizados e lições de todos; os valores e reflexos do preconceito são presentes desde sua infância em diferentes campos da vida. Referiu-se aos pais como sendo discriminados de todos os lados. A suas lembranças parecem estar relacionadas aos trabalhos que seus pais tinham quando do seu nascimento, pois através destes eles puderam propiciar aos filhos o conhecimento escolar. Márcia sempre recebeu bastante disciplina, e lembra que "*desde os 3 anos de idade, eu já ia para creche, eu e meu irmão. Era na Cidade Baixa e nós morávamos na zona norte. Pegávamos dois ônibus pela manhã e dois a tarde para voltar e sempre no mesmo horário, pois minha mãe não podia nunca atrasar*".

A partir da análise de seus dados biográficos, observa-se que Márcia sempre buscou superar os desafios impostos pela vida, inspirando-se na figura da mãe — *"uma mulher muito elegante"* — e do pai, *"um senhor que trabalhou muito, sem ter sua vida facilitada"*. Estudou o ensino fundamental e médio em escolas privadas próximas de sua residência, acessadas por meio de bolsas de estudo, já que seus pais, com recursos limitados, só puderam garantir esse acesso.

Reconhecida como boa aluna, Márcia era elogiada pelos professores por seu desempenho e dedicação. Ela mesma se descreve como estudiosa e conversadeira. No entanto, ao revisitar essa fase, revela que seu interesse pela arte foi desestimulado pelas experiências de discriminação racial: *"não existiam alunos negros na escola, então a gente acabava sempre por sofrer discriminação por todos, até pelos professores... embora eu fosse a preferida no teatro e por cantar... nas apresentações as meninas brancas sempre ficavam na frente, o que vai nos trazendo uma carga, né?"*. Essas memórias ainda a afetam, como se nota em sua expressão reflexiva ao citar um ensinamento recorrente de sua mãe desde a infância: *"não adianta, se tu quiser te dar bem, se quiser ter um bom emprego, se tu quiser ser uma pessoa de destaque, tu vai ter que ser três vezes melhor que os outros. Pois se tu for igual, já está em desvantagem."*

A partir disso, Márcia retrata sua primeira grande decepção como tendo ocorrido no fim do ensino médio: quando, incentivada pela mãe, tentou ser professora de séries iniciais e foi reprovada no processo seletivo de um famoso centro de ensino. Ao abordar esse assunto, percebe-se na análise que ela muda a respiração e diz que desconhece os motivos da reprovação, e novamente reflete que suas notas escolares seriam uma *"boa credencial"*, pois, desde a infância, Márcia se envolveu em todas as oportunidades dadas pela escola para que pudesse se desenvolver em diferentes áreas e sempre recebeu destaque.

Após não ser aprovada no vestibular, Márcia decidiu se preparar para um curso técnico em Química dentro da própria escola. Foi aprovada no processo seletivo, cursou o 4º ano e concluiu o ensino médio habilitada como técnica. Durante esse período, ingressou no mercado de trabalho: *"Eu consegui um bom estágio em uma companhia nacional"*. Com essas conquistas, passou a trabalhar em tempo integral na área química. Mais tarde, decidiu se desafiar novamente e tentou o vestibular, buscando ampliar suas oportunidades. Foi reprovada na primeira tentativa, mas persistiu e se inscreveu em duas universidades. Foi aprovada em uma instituição privada no curso da área de negócios, onde afirma: *"Fui aluna padrão, nunca tive reprovação"*.

Com o salário do trabalho na área química, custeou integralmente sua graduação. Com orgulho, relata que quitou todas as despesas com seu próprio esforço e concluiu o curso dentro do prazo previsto. Após a formatura, enfrentou sua segunda grande decepção: foi desligada da empresa onde trabalhava. Atribui esse fato à escolha de uma carreira acadêmica diferente da área profissional em que atuava, embora não lhe tenham sido oferecidas outras oportunidades. Após uma breve pausa, justifica sua decisão: *"Eu me senti no direito de escolher um curso onde eu pudesse escolher. Enfim, eu queria uma carreira executiva e dentro da química eu não via essa possibilidade. Eu trabalhava num laboratório, era um trabalho pesado"*.

Embora desejasse *"uma carreira executiva"*, Márcia sentiu-se menosprezada ao ser desligada da empresa, possivelmente em função de suas escolhas acadêmicas. A análise demonstra que o desejo de reconhecimento e respeito está ligado às memórias de infância e à trajetória de superação dos pais, o pai que saiu da roça para trabalhar como motorista e a mãe que ingressou no mercado de trabalho e se tornou servidora pública. Essa conexão é reforçada pelas constantes referências aos pais em suas falas.

Apesar da formação na área de negócios, Márcia concluiu o curso sem experiência profissional na área. Passou então a buscar oportunidades no serviço público por meio de concursos. Nesse momento, pela primeira vez, compartilhou aspectos de sua vida pessoal e sentimentos. Relata que um dos namorados se tornou marido nessa fase, e menciona a orientação da mãe: *"Não é para pensar em casamento antes de estar formada..."*. Ela concorda com a exigência, justificando: *"...foi uma boa medida sim, porque me ajudou a ficar focada, né?"*. O casamento ocorreu após a graduação, conforme o combinado familiar. No entanto, o tema foi pouco explorado na entrevista, sendo rapidamente substituído por outro assunto, indicando que não gostaria de aprofundar essa parte da história, o que se esclarece mais adiante.

Com entusiasmo, compartilha: *"Fui aprovada no meu primeiro concurso!"*. Apesar da resistência inicial da mãe, considera esse momento um ponto alto de sua trajetória: a inserção no campo de sua formação, atuando em um conselho de classe. A mudança de postura é perceptível, ela se ajeita na cadeira e fala com mais animação, comparando-se à sua autora favorita da adolescência, Agatha Christie.

Após cerca de cinco anos nessa experiência, é convidada a dar aula em duas universidades, e começa também a atuar como palestrante. *"Comecei a conhecer um outro lado acadêmico e comecei a gostar muito"*. Passam-se mais cinco anos e ela se sente consolidada na academia e faz jornada tripla para conseguir cumprir todos os afazeres e se sente realizada. Embora quisesse permanecer no conselho, decide abdicar do concurso e ficar apenas com a vida acadêmica, pois agora já havia finalizado um pós-graduação em Educação e iniciou um mestrado.

Desligada do trabalho, Márcia enfrentou dificuldades na transição de carreira, especialmente financeiras. Sem o respaldo das leis trabalhistas, sua renda caiu significativamente, gerando transtornos pessoais. Ainda assim, ela reflete: *"Eu comecei a ter mais liberdade"*. Aproveitando essa liberdade, ela e o marido adotaram uma menina de 6 anos. Nesse período, recebeu o convite de uma universidade privada para coordenar um curso, sua primeira oportunidade de gestão. A função preservava a liberdade que valorizava naquele momento e marcou o início de uma nova etapa profissional.

Nesse momento, passa por uma turbulência em sua vida particular: separa-se do seu marido, citando rapidamente, sem demonstrar interesse em aprofundar o tema, o que confirma o distanciamento já observado em relação ao casamento, indicando que esse aspecto não compõe mais sua autoapresentação. A partir daí, ela demonstra entusiasmo ao relatar que atuou durante quatro anos sendo conselheira no estado e recebeu o convite para ser conselheira a nível nacional, e assim permaneceu por mais quatro anos. Argumentou que sua atuação lhe trouxe respeito em seu estado de origem e destaca sua participação em projetos internacionais e espaços decisórios.

Findando esses quatro anos, era época transitória no conselho regional e convidaram para que ela voltasse a atuar no seu estado origem como vice-presidente regional. Foi uma decisão difícil, pois ao mesmo tempo que ela relata que estava instigada, pensava que nunca uma mulher negra havia tido um reconhecimento da parte dos empresários. E, então, toma uma grande decisão, ao conversar com o Sr. Torres, seu antecessor: *"Eu só viria, se eu tivesse a chance de dar sequência, a ser a presidente, e ele me disse que sim"*. Nesse momento, nota-se que ela avaliou essa possibilidade de construir a sua trajetória como executiva no conselho, que havia sido seu primeiro emprego na área de sua formação. Diz que foram quatro anos de muitos resultados entregues e muita dedicação. Ao mesmo tempo, coloca a mão no queixo e diz: *"...trabalhei muito."*

Fui muito cobrada, mas entreguei resultado!". Ela emite essa frase sorrindo. Menciona a quase perda de sua irmã, fica visível que foi um momento difícil porque ela já justifica que a irmã era atleta e saudável e estava fazendo pós-doutorado na Europa, deixou tudo e passou um mês com a irmã até voltarem ao país. E já falou do irmão, que leva a "vidinha" dele como gosta, ele é carteiro e foi "empurrado" pelos pais para estudar.

Márcia relatou durante a entrevista sobre sua preparação para a presidência, diversos foram os fatores que tentavam diminuir seu potencial, o que foi narrado como o principal, ser uma mulher negra. Daí ela reflete que negros não tinham até então ocupado aquele espaço e já chegou a ouvir que por ser negra não teria postura para tal posição. Seus comportamentos foram questionados tentando fazer com que ela desistisse, comportamentos tais como ir ao pagode, frequentar escolas de samba e desfilar no carnaval. Márcia aqui profere uma frase cheia de sentimentos e pesar: *"Anulei ali tudo que poderia me fragilizar. Tudo que poderia depor contra mim naquele momento... fui uma pessoa mais contida, mais comedida".*

Contrariando as expectativas, Márcia foi eleita presidente de um conselho regional de classe. Ao relatar sua posse, destaca com entusiasmo a presença do governador à época, evidenciando o orgulho que sente desse momento. Permaneceu no cargo por quatro anos, iniciando em 2019, ano em que sua mãe começou a apresentar sinais de Alzheimer, exigindo dela maior dedicação aos cuidados familiares. Durante a entrevista, ao abordar esse período, Márcia evita se aprofundar em aspectos dolorosos, desviando o olhar antes de mencionar que sua mãe faleceu em 2020, mesmo ano em que foi diagnosticada com câncer de mama e precisou passar por cirurgia. Com a voz embargada, descreve esse momento como desafiador, mas "cheio de trabalho". Refletindo sobre o impacto do diagnóstico, reconhece a importância de se permitir momentos de leveza e de abandonar a "armadura de mulher superpotente".

Encerrando sua fala, compartilha que atualmente vive uma fase feliz e completa ao lado de seu novo companheiro, com quem se redescobriu. Sorrindo, revela que o conheceu no carnaval carioca, na Sapucaí, e resume: "essa é minha vida". A autoapresentação de Márcia revela o desejo de ser reconhecida como uma mulher forte, resiliente e capaz de enfrentar grandes desafios sem perder a capacidade de assumir compromissos com responsabilidade e coragem.

A análise do caso de Márcia evidencia que, embora não tenha vindo de uma família com recursos financeiros ou alta escolaridade no mercado formal, também não se encontrava em situação de vulnerabilidade extrema que a impedisse de acessar a educação formal. Sua trajetória demonstra que a questão racial no contexto da liderança pode ser vivenciada como um ponto de inflexão, exigindo das organizações e da sociedade uma revisão de postura. Márcia construiu seu pertencimento nos espaços que desejava ocupar por meio de esforço, renúncias e, sobretudo, trabalho. Algumas experiências dolorosas, como as vividas no ambiente escolar, contribuíram para que ela se afastasse de manifestações culturais significativas para sua identidade, como as atividades ligadas ao samba.

Bernardo Antunes

Bernardo nasceu em 1991, em Porto Alegre (RS). Iniciou seu relato mencionando que, por parte de mãe, sua família atuava como serviçal desde o pós-abolição, e que seu trisavô havia sido escravizado na indústria de carvão. Ao compartilhar essa informação, demonstrou descontentamento com essa realidade histórica, utilizando-a para contextualizar a decisão da família materna

de enviar sua mãe, ainda criança, para trabalhar em “casa de família rica”. Por esse motivo, ela deixou Bagé e percorreu diversos estados do país até se estabelecer definitivamente em Porto Alegre, na adolescência. Seu pai, à época considerado de classe média, também migrou para a capital quando seu avô precisou de tratamento médico disponível apenas em um hospital filantrópico da cidade. Essa mudança acabou sendo decisiva para o encontro e a aproximação entre seus pais.

Quando do seu nascimento, seu pai já exercia funções dentro da antiga empresa de telefonia Companhia Riograndense de Telefonia (CRT) onde trabalhava desde os seus 14 anos. Já sua mãe era vendedora em lojas do comércio. Aqui, Bernardo passa a narrar que, apesar de sua mãe nunca ter tido educação formal, sempre atuou e atua nessa área com muita competência. Analisando esse trecho, nota-se que ele tenta justificar a ausência de formação acadêmica da mãe ao trazer esse contraponto. Passa a afirmar que ele nasce no berço de duas pessoas muito trabalhadoras.

Em 1997, quando Bernardo tinha 6 anos, seus pais conseguiram adquirir um imóvel próprio no Jardim Botânico, dentro de um conjunto habitacional. Argumentou que, apesar dos baixos salários que os dois possuíam, conseguiram garantir isso aos filhos (ele e sua irmã, Martina). Nesse ponto, Bernardo demonstra que a superação alcançada pelos pais, que sempre viveram de aluguel, tornou-se uma alegria para todos da família.

Durante o findar de sua infância, Bernardo passou a ser cuidado por pessoas que conheceu em um comitê de partido político, e aqui é sua inserção nesse meio. Relata que passava o turno inverso da escola dentro de comitês de campanha, ali estudava e fazia as refeições e até mesmo ajudava em algumas questões. E justifica esse período dizendo que ele e a irmã eram levados pra lá para que os pais pudessem acompanhar suas atividades escolares e para que recebessem cuidado, pois seus pais eram militantes ativos e engajados em campanhas em anos eleitorais, inclusive os deixando com outras pessoas vinculadas ao partido. Aborda que seu interesse surge daí: *“desde criança eu me envolvia nos processos políticos, já estava ali, buscando entender, conhecer as coisas minimamente que fosse”*. À medida que Bernardo ia crescendo, seus pais sempre o *“obrigaram”* a continuar estudando, e assim permaneceu durante o ensino fundamental e médio em escola pública.

Bernardo começa a vivenciar a vida noturna de Porto Alegre, em 2006, através do samba, e aqui ele menciona seu primeiro contato com liderança, ao dizer que organizava um grupo e ao mesmo tempo já passa a explicar que nunca se envolveu com *“coisas ruins, de bebidas. Eu sempre cumpria tudo que tinha de fazer”*. E ficou nessa realidade até o findar da escola. Passa a reconhecer que não se dedicava a escola, pois não gostava e fazia por obrigação imposta pelos seus pais.

Em 2008, após insistência dos pais, Bernardo prestou vestibular e foi aprovado no curso de Ciências Sociais na universidade federal. Sorrindo, conta que integrou a segunda turma de cotistas negros, momento que marcou o despertar de seu senso de liderança, ao perceber que seu papel era contribuir para que outros negros também tivessem acesso àquela vivência. Na primeira semana de aula, no Campus do Vale, enfrentou um episódio marcante: foi retirado da fila do restaurante universitário por um segurança que alegou que ele não tinha “perfil” de estudante. Bernardo relata que esse episódio o afastou do convívio no campus, pois não se “sentia bem visto pelos demais”. Refletindo sobre essa experiência, afirma que o sistema *“tenta impor a nós, pessoas negras, os vínculos que devemos ter”*. Um ano depois, decidiu prestar vestibular

novamente, sendo aprovado para o curso de História, sua escolha original, no qual se formou. Durante esse novo percurso acadêmico, passou a atuar com mais intensidade na militância.

A partir desses processos, Bernardo passou a ser reconhecido como uma liderança política, chegando a coordenar o diretório acadêmico. A análise indica que esse período foi estruturante para a construção de sua identidade atual. Ao longo da narrativa, ele menciona diversas conquistas e destaca que, por meio de sua atuação política, ganhou visibilidade nacional e chegou a participar de ações internacionais. Em 2013, afirma ter estado “envolvido de cabeça” nas mobilizações nacionais em defesa do transporte público, tema que considera central em sua trajetória, e que foi objeto tanto de seu trabalho de conclusão de curso quanto de sua dissertação de mestrado.

Bernardo relatou o reflexo desse período no contexto de sua vida e liderança: *“Este tema teve várias implicações, fui até mesmo perseguido politicamente, né? Pela polícia civil do Rio Grande do Sul e também pelo Ministério Público... a mobilização de expor o tema do transporte naquele momento foi considerada uma perseguição política da qual fui absolvido inclusive, no ano passado”*. Respondeu durante oito anos a esse processo, e diz que nunca deixou de ser perseguido por *“ser negro e questionar direitos”*. Os próximos dados da sua biografia são apresentados de forma confusa, mostrando que lembrar e falar dessa parte de sua vida é para demonstrar sempre que é vencedor, abdicando de decisões difíceis ou de momentos tristes. Também é possível levantar a hipótese de que esse é um período vivenciado como um momento de ansiedade e traumático, que ele optou por não descrever ao entrevistador.

Concorreu a cinco eleições, sendo eleito em duas, e relata que isso se deve ao amadurecimento que teve, pois colocou cada coisa de sua vida em um lugar e se organizou para isso. Pela primeira vez depois de falar dos pais, menciona a família e amigos, aqui ele diz que está há 2 anos casado, que valoriza muito essa união e estar junto dos amigos, porque de alguns ele teve de se afastar durante sua jornada, mas preza os mais de 20 anos de amizades com alguns.

Bernardo muda sua narrativa de momento histórico e percebe-se que tenta responder algo ao entrevistador ao abordar suas colocações profissionais outrora não apresentadas. E menciona que atuou como servidor público do IBGE, como garçom, e em empresas privadas e justifica sua atual posição nessa vivência por dizer que nunca teve problema de se virar, e por isso está *“construindo de fato uma nova tradição política. Agora respaldado por dezenas de milhares de pessoas”*. Na análise, percebe-se que essa corroboração popular faz com que o entrevistado se sinta um líder singular e está feliz por formar a bancada negra do estado. Menciona que crescer sendo negro nesse estado é traumático e sem oportunidades iguais e reflete o quão bom foi a ele ter esses acessos, porque isso oportunizou desbravar novos lugares. Encerra dizendo que quer construir uma realidade diferente para quem vier.

O caso biográfico de Bernardo em que o contexto de liderança e racismo pode ser interpretado e vivenciado como solução de transformação de realidades e poder mobilizar políticas mais inclusivas por meio de ações políticas coletivas e diretas. Também foi possível compreender que o sentimento de pertencimento é entendido por Bernardo como mais ligado a conseguir manter o apoio da comunidade, mesmo que para isso ele tenha que enfrentar continuamente a incerteza de perseguição política.

4.1 Interpretando as barreiras mapeadas

Para Sparkman (2021), os padrões para análise da competitividade e desempenho nas organizações, tanto de maneira formal e informal, são tendenciosos, podemos confirmar esta tese ao analisar os casos biografados, pois tanto Márcia quanto Bernardo trouxeram em suas narrativas que se sentiram pressionados a desempenhar um papel superior ao estabelecido e ambos justificaram que tiveram de demonstrar muito trabalho para ocupação de suas posições de liderança, sendo que se consideravam aptos para ocuparem seus postos. Não conseguimos confirmar a barreira relativa à deficiência de treinamentos (Sims et al., 2021), pois em nenhum dos casos os entrevistados mencionaram os treinamentos recebidos para desempenho de sua liderança nem dificuldades relacionadas após a conquista da posição. Por outro lado, conseguimos avançar nesse contexto, pois foi notado uma cobrança de experiência antecipada.

Na biografia de Márcia, podemos retornar ao final de sua formação acadêmica, quando ela não conseguia colocação no mercado de trabalho de nenhuma espécie por não ter currículo profissional na área desejada, estabelecendo que o treinamento poderia ser dado posteriormente aos colaboradores como forma de inclusão.

Márcia, ao chegar à presidência do conselho, se questionou se poderia realmente exercer tal função por ser professora, por não ser empresária, por ser uma mulher negra. Bernardo, por sua vez, foi retirado da fila por um segurança quando ia fazer uma refeição na universidade, por não o considerarem no perfil de um estudante. Esses relatos confirmam que alguns comportamentos podem oprimir, inibindo, assim, a diversidade racial (Henry, 2021).

Bernardo passou oito anos respondendo a um processo, sem provas de crime, pois a hipervigilância excessiva mencionada por Rudel et al. (2021) se faz presente quando quem toma a iniciativa de questionamento é uma liderança negra, pois ela precisa ser acompanhada em todos os detalhes. Isso também se deu com Márcia: justifica que sempre foi cobrada e entregou muito resultado, deixando claro que ela só poderia avançar depois de provar suas habilidades.

A barreira identificada por Bass (2020) diz que algumas culturas organizacionais exigem obediência para conquistar respeito. Concordando e ao mesmo tempo contrariando, Márcia menciona que tomou as rédeas de sua carreira por liberdade e desligou-se do seu emprego, mas, em outro momento, teve de abdicar de suas vontades e liberdade de viver para ser bem-vista pelo conselho que ela almejava. Já Bernardo, contrariando a todos, se tornou reconhecido por trazer como pauta lutas que contrariam o pensamento da maioria da sociedade; em contrapartida, teve de se moldar ao pensamento político de um partido para ser aceito e eleito.

A biografia de Márcia confirma Berry & Reardon (2022), pois ela não conseguiu colocação em empresas privadas logo após sua formação acadêmica. Já Bernardo, não enfrentou esta dificuldade, porque desde sua infância já estava em formação dentro de comitês de campanha, buscando entender os diferentes processos. Logo, não podemos confirmar tal aspecto para ele em função desse período anterior à vida profissional. Márcia buscou formação em diferentes âmbitos para conquistar sua carreira de executiva. Desde o ensino fundamental, ela estabeleceu para si própria uma régua de que precisava ser a melhor para conquistar um espaço, recorreu à pós-graduação e ao mestrado; e, apesar disso, passou pelo questionamento se estaria habilitada a executar as atividades inerentes à gestão. Bernardo, durante a infância, adolescência

e início da vida adulta, não foi o melhor aluno e estudava apenas pelo anseio de seus pais. Para a carreira na qual ele se tornou líder, é preciso muito conhecimento, e ele tem graduação e mestrado concluídos, confirmando com nossos entrevistados que negros acabam por buscar formação para superarem a barreira da falta de formação e/ou qualificação apresentada por algumas empresas (Maylor, 2020; Henderson, 2022).

Por meio da análise de documentos, podemos confirmar em suas vivências um pouco da história recente se confirmando. Como mencionado neste artigo, apenas a contar de 2002 tivemos políticas públicas governamentais direcionadas à população negra. Vemos a vivência orgulhosa do Bernardo ao mencionar que pode acessar a universidade por utilizar da reserva de vagas para pessoas negras em instituição do Ensino Superior, garantida pela Lei n. 12.711 (Brasil, 2012). Podemos lançar luz ao combate ao racismo pela promoção da igualdade racial ao enfrentar o racismo estrutural, quando Márcia se torna a primeira mulher negra a chefiar um conselho de classe no estado que habita (Brasil, 2013). Márcia teve de ocultar o seguimento da cultura popular, embora já houvesse uma ação afirmativa para isso. E surgiram algumas políticas direcionadas a estabelecer a igualdade racial enquanto estas histórias aconteciam, entre estas o Estatuto da Igualdade Racial, o Plano Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades de Matriz Africana, políticas de saúde para população negra, dentre outras: Portaria n. 992 (Brasil, 2009); Lei n. 12.288 (Brasil, 2010).

Portanto, podemos, a partir das nossas análises, endereçar algumas superações presentes nas biografias de Bernardo e Márcia que foram imprescindíveis:

1. **Investir em sua carreira acadêmica e profissional para desenvolver habilidades técnicas e cognitivas.** Tanto Márcia como Bernardo investiram na educação secular e treinaram suas habilidades: os dois chegaram até o mestrado, o que dialoga novamente com Maylor (2020), provando que é necessário a qualificação através da educação;
2. **Buscar mentores que possam oferecer orientação e aconselhamento.** Márcia pediu ao presidente para que ele a “fizesse” sua sucessora. Já Bernardo iniciou criando conexões na universidade que o formaram enquanto político: as relações interpessoais fazem diferença para o desempenho (Sparkman, 2021);
3. **Estabelecer redes de contatos e relacionamentos profissionais que possam colaborar e apoiar o caminho da ascensão.** Márcia criou conexões, participando de eventos internacionais inclusive. Bernardo, desde a infância, estava ligado a comitês e pensamentos políticos o que o auxiliaram na ascensão. Precisamos buscar desenvolvimento pela experiência agregadora do outro (Sims et al., 2021);
4. **Reconhecer e combater o racismo institucional e o preconceito em suas mais diversas formas.** Márcia e Bernardo, em diferentes contextos, narraram problemas ligados à questão racial em suas vidas e, ao falar de tais fatos, carregavam sentimentos; porém não se deixaram limitar. A ocupação de espaços afirma a necessidade de educação racial;
5. **Desenvolver habilidades de liderança.** Márcia e Bernardo se mostraram interessados em liderar. Uma das facetas para ser líder é aprimoramento constante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo explorou as experiências de pessoas negras até alcançarem reconhecimento como lideranças nas organizações. Ao adotar uma abordagem biográfica, foi possível compreender as barreiras enfrentadas sem classificá-las previamente como positivas ou negativas, mas sim como potenciais forças motivadoras. As experiências indesejadas foram ressignificadas pelos próprios entrevistados. Para isso, foram realizadas entrevistas biográficas com duas lideranças que vivenciaram diferentes formas de enfrentamento da questão racial. As trajetórias demonstram processos de superação e ascensão à liderança, com interpretações singulares de eventos semelhantes. Cada um também construiu sua formação acadêmica de forma distinta: Márcia, pela dedicação e disciplina; Bernardo, por incentivo e orientação familiar. Os dados indicam que pessoas negras frequentemente buscam formação como estratégia para superar a barreira da qualificação exigida por muitas empresas (Maylor, 2020; Henderson, 2022).

A partir desses casos biográficos, argumentamos que igualdade racial é importante para uma sociedade mais justa e inclusiva. Ainda, é importante destacar que a diversidade é algo valioso e traz inúmeros benefícios para as empresas, desde a ampliação do público consumidor até a variedade de perspectivas e ideias dentro da organização. Dessa forma, é essencial que os negros superem barreiras que ainda existem e conquistem posições de liderança no mercado de trabalho; pois isso não apenas irá contribuir com sua ascensão pessoal, mas também para mudar o cenário atual de desigualdade racial no país. As empresas precisam reconhecer o valor da diversidade e tomar medidas efetivas para garantir a equidade, diversidade e inclusão racial em todas as áreas.

Podemos indicar como principal limitação deste estudo o acesso a lideranças negras ativas em organizações, uma vez que suas agendas são extremamente ocupadas. Durante o estudo, encontraram-se duas barreiras que não haviam sido discutidas pelos autores elencados neste trabalho, permitindo um novo estudo para discussão do reconhecimento e combate ao racismo institucional, e um estudo para compreensão das habilidades que precisam ser desenvolvidas para ser uma liderança respeitada. Sugere-se mais estudo futuros qualitativos para explorar estes fatores.

Em conclusão, é essencial falar sobre negros no contexto de liderança no Brasil porque a representatividade importa. Quando as pessoas negras ocupam posições de liderança, elas se tornam modelos e fontes de inspiração para outros indivíduos da mesma comunidade, motivando-os a buscar oportunidades em suas carreiras profissionais. Além disso, a diversidade nos cargos de liderança aumenta o diálogo e a troca de ideias e perspectivas, resultando em decisões mais equilibradas e justas. Portanto, é imprescindível que os negros sejam valorizados e reconhecidos em todos os campos, inclusive nas posições de liderança, para que possamos construir uma sociedade mais inclusiva, justa e igualitária.

REFERÊNCIAS

- Bass, L. R. (2020). Black Male Leaders Care Too: An Introduction to Black Masculine Caring in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 56(3). <https://doi.org/10.1177/0013161X19840402>
- Berry, R. R., & Reardon, R. M. (2022). Leadership Preparation and the Career Paths of Black Principals. *Education and Urban Society*, 54(1), 29-53. <https://doi.org/10.1177/00131245211001905>
- Brasil. (2012). *Lei n. 12.711, de 29 de agosto de 2012*. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm.
- Brasil. (2010). *Lei n. 12.288, de 20 de julho de 2010*. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Brasília: Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm.
- Brasil. (2009). *Portaria n. 992, de 13 de maio de 2009*. Institui a Política Nacional de Saúde Integral da População Negra. Brasília: Presidência da República. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2009/prt0992_13_05_2009.html.
- BRASIL. (2013). *Portaria n. 1.804, de 1º de outubro de 2013*. Brasília: Presidência da República. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/saa/2013/prt1804_01_10_2013.html.
- Cashmore, E. (2020). Dicionário de relações étnicas e raciais. São Paulo: Summus.
- Côelho Junior, P. J. (2011). *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial: uma abordagem socioantropológica*. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Freitas, E. M., & Zambon, M. S. (2020). Desafios da gestão no uso de novas tecnologias pelas organizações frente a diversidade cultural brasileira. *Teoria & Prática: Revista de Humanidades, Ciências Sociais e Cultura*, 2(2) 14-28.
- Federici, S. (2017) *O patriarcado do salário: notas sobre gênero em O Capital de Marx*. São Paulo: Boitempo.
- Fernandes, F. (2008) **A integração do negro na sociedade de classes**. São Paulo: Globo,.
- Ferreira, H. S., Martins, J. N. S., & Santos, L. F. (2021). Liderança nas Organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. *Ciência Dinâmica*, 12(1), 26-49. <https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016>
- Ferreira, C. A. A., Nunes, S. C., & Santos, J. N. (2023). The role of race relations in the Brazilian labor market: Recruitment and selection processes in focus. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(1). <https://doi.org/10.1590/1679-395120220039x>
- Francisco Junior, W. E. (2008). Educação antirracista: reflexões e contribuições possíveis do ensino de ciências e de alguns pensadores. *Ciência & Educação (Bauru)*, 14(3), 397-416. <https://doi.org/10.1590/S1516-73132008000300003>
- Gorender, J. (2010). *O escravismo colonial*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2010.
- Henderson, J. (2022). Impacting Resilience of Black Students Through Critically Conscious Institutional Leadership and Policy. *Journal of Education*, 202(4), 576-584. <https://doi.org/10.1177/0022057421991859>
- Henry, S. (2021). Critical Engagement: Lessons Learned and Implications for HRD About Black Male Faculty Leadership in Higher Education. *Advances in Developing Human Resources*, 23(4), 300-318. <https://doi.org/10.1177/15234223211037750>.
- Longaray, A. A.; Giesta, L. C. (1999). Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria de liderança revisitada. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: [S.l.], 1999. http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP1999_A0106.PDF.
- Maylor, U. (2020). Black supplementary school leaders: Community leadership strategies for successful schools. *Management in Education*, 34(4), 132-140. <https://doi.org/10.1177/0892020620949543>
- Mello, L., Carvalho, A. de P., Zarelli, P. R., & da Cruz, M. A. (2020). UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE O NEGRO NO MERCADO DE TRABALHO. *Revista Ciências Sociais Em Perspectiva*, 19(36), 53-63. <https://doi.org/10.48075/revistacsp.v19i36.19425>.
- Melo, A. C. (2020). Crítica da razão nacional-ocidentalista: por uma nova abordagem pós-colonial nos estudos brasileiros. *Alea: Estudos Neolatinos*, 22(2), 17-40. <https://doi.org/10.1590/1517-106X/20202221740>

- Munanga, K. (2003). *Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia*. Palestra proferida no 3º Seminário Nacional Relações Raciais e Educação (PENESB-RJ em 5 nov. 2003. <https://www.geledes.org.br/wp-content/uploads/2014/04/Uma-abordagem-conceitual-das-nocoos-de-raca-racismo-dentidade-e-etnia.pdf>.
- Negro, A. L., & Gomes, F. (2006). Além de senzalas e fábricas uma história social do trabalho. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, 8(1), 217-240. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702006000100012>
- Oliveira, K. D. S., Kubo, E. K. M., & Oliva, E. C. (2018). Enfoque meta-analítico da liderança: uma revisão sistemática. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 21. *Anais [...]*. São Paulo: USP, 2018. p. 1-17.
- Patrício, L., & Franco, M. (2022). A Systematic Literature Review about Team Diversity and Team Performance: Future Lines of Investigation. *Administrative Sciences*, 12(1), 31. <https://doi.org/10.3390/admsci12010031>
- Ramos, A. G. (1955). Patologia social do "branco" brasileiro. *Jornal do Commercio*.
- Rinaldi, D. A Interpretação da Catação pelos Catadores: Um Estudo Biográfico. (2018) Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Rosa, A. R. (2014). Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. *RAC*, 18 (3),240-260, 2014. <https://www.rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1034/1030>
- Rosenthal, G. (2018). *Interpretive Social Research: An Introduction*. Universitätsverlag Göttingen. <http://library.oapen.org/handle/20.500.12657/37189>
- Rudel, E. M., Derr, B., Ralston, M., Williams, T. B., & Young, A. (2021). Emotional Intelligence, Organizational Social Architecture, and Black Male Leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 23(4), 319-334. <https://doi.org/10.1177/15234223211037749>
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 11, 83-89, 2007. <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/689>
- Sangalli, L. C. (2018). A construção social do espaço para si: pertencimento na biografia de um migrante. *Mosaico*, 99(14), 338-358. <https://doi.org/10.12660/rm.v9n14.2018.70594>
- Sabino, G. D. F. T., & Pinheiro, D. C. (2023). We need to talk about Taylor: Evidence of racism in scientific management? *Cadernos EBAPE.BR*, 21(3). <https://doi.org/10.1590/1679-395120220065x>
- Santos, B. S. (2005). *Um discurso sobre as ciências*. São Paulo: Cortez.
- Santos, E. F., & Scopinho, R. A. (2011) Fora do jogo? Jovens negros no mercado de trabalho. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 63, 1-104. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1809-52672011000300004
- Santos, H., Oliveira, P., & Susin, P. (2014). Narrativas e pesquisa biográfica na sociologia brasileira: Revisão e perspectivas. *Civitas: Revista De Ciências Sociais*, 14(2), 359–382. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2014.2.17152>
- Schutz, A. (1962). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrurtu, 1962.
- Schütze, F. (1977) *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien*. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Silva, M. A. B. D. (2025). Narrativas acadêmicas sobre educação das relações étnico-raciais em universidades públicas latino-americanas (Brasil e Peru). *Educação e Pesquisa*, 51. <https://doi.org/10.1590/s1678-4634202551272843>
- Sim, E., & Bierema, L. (2025). A Systematic Literature Review of Intersectional Leadership in the Workplace: The Landscape and Framework for Future Leadership Research and Practice to Challenge Interlocking Systems of Oppression. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 32(1), 71–93. <https://doi.org/10.1177/15480518241292214>
- Sims, C. M., Carter, A. D., Sparkman, T. E., Morris, L. R., & Durojaiye, A. (2021). On Black Male Leadership: A Study of Leadership Efficacy, Servant Leadership, and Engagement Mediated by Microaggressions. *Advances in Developing Human Resources*, 23(4), 354-383. <https://doi.org/10.1177/15234223211037753>
- Sobral, F., Furtado, L. (2019) A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 209-214. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306>
- Souza, F. A., Marques, M. C. F. B. (2019). Liderança situacional nas organizações: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder. *Revista Hum@Nae*, 13 (2),1-14. <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/681>
- Susin, P., & Menezes, N. (2023). Exploring biographical case reconstructions of women with housing instability experience in South Brazil. *Current Sociology*, 71(4), 644–660. <https://doi.org/10.1177/00113921231154725>

- Sparkman, T. E. (2021). Black Male Executives in Higher Education: The Experience of Ascending the Academic Leadership Ladder. *Advances in Developing Human Resources*, 23(4), 277-299. <https://doi.org/10.1177/15234223211037752>
- Trapp, R. P. (2019). HISTÓRIA, RAÇA E SOCIEDADE: NOTAS SOBRE DESCOLONIZAÇÃO E HISTORIOGRAFIA BRASILEIRA. *Revista De Teoria Da História*, 22(2), 52-78. Recuperado de <https://revistas.ufg.br/teoria/article/view/59414>
- Zanelli, J. C., Silva, N., & Soares, D. H. P. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SUSTENTABILIDADE NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CAMPUS SEDE: UMA PROPOSTA DE ANÁLISE

SUSTAINABILITY AT THE STATE UNIVERSITY OF PARAÍBA,
MAIN CAMPUS: A PROPOSAL FOR ANALYSIS

KALLINNE RODRIGUES DE MELO
kallinne.r@hotmail.com
Charles Darwin University (Australia)
<https://orcid.org/0000-0001-7873-3042>

MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARBOSA
mfnobregabarbosa@gmail.com
Universidade Federal de Campina Grande
<https://orcid.org/0000-0003-3415-8829>

ANA CECÍLIA FEITOSA DE VASCONCELOS
ana.vasconcelos@uaac.ufcg.edu.br
Universidade Federal de Campina Grande
<https://orcid.org/0000-0002-7848-4602>

VERA LUCI DE ALMEIDA
veraalmeida@ufgd.edu.br
Universidade Federal da Grande Dourados
<https://orcid.org/0000-0003-1020-9169>

RESUMO

Objetivo: Este estudo consiste em analisar como o campus sede da Universidade Estadual da Paraíba tem incorporado práticas de sustentabilidade nas dimensões ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Proposta: esta pesquisa proporciona análise das práticas sustentáveis adotadas subsidiando a tomada de decisão dos gestores, além de seu método poder ser replicado em outras instituições de ensino superior.

Abordagem teórica: pauta-se na Administração Pública Sustentável, especificamente na Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).

Provocação: visa abrir um diálogo sobre sustentabilidade, ODS16 e as universidades públicas, utilizando como estudo de caso a Universidade Estadual da Paraíba.

Métodos: estudo qualitativo, com abordagem indutiva e como procedimento um estudo de caso. Os dados foram coletados em fontes primárias, com a realização de entrevistas e fontes secundárias com análise bibliográfica e documental. Para a análise dos resultados fez-se uso do software ATLAS.ti.

Resultados: A instituição analisada possui diferentes práticas de sustentabilidade relacionadas aos eixos da A3P. Há muitos projetos de pesquisa e extensão relacionados as práticas de sustentabilidade. No ensino, estas ações também se encontram nas ementas dos cursos, de forma pouco expressiva quando se trata dos eixos

A3P. Os gestores possuem conhecimento acerca da sustentabilidade e descreveram ações e setores para as práticas sustentáveis questionadas.

Conclusões: As contribuições teóricas são apresentadas nos aspectos relacionados à sustentabilidade em cada categoria analisada, assim como contribuições à instituição pesquisada na medida em que demonstra análise das práticas de sustentabilidade na UEPB nos eixos da A3P mais atendidos pela instituição.

Palavras-chave: práticas de sustentabilidade; universidade; desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT

Objective: *This study aims to analyze how the main campus of the State University of Paraíba has incorporated sustainability practices in teaching, research, extension, and management.*

Proposal: *This research provides an analysis of the sustainable practices adopted to support managers' decision-making, and its method can be replicated in other higher education institutions.*

Theoretical approach: *It is based on Sustainable Public Administration, specifically on the Environmental Agenda in Public Administration (A3P).*

Provocation: *It aims to open a dialogue on sustainability, SDG16, and public universities, using the State University of Paraíba as a case study.*

Methods: *Qualitative study, with an inductive approach and a case study as a procedure. Using bibliographic and documentary analysis, data were collected from primary sources, including interviews and secondary sources. The ATLAS.ti software was used to analyze the results.*

Results: *The institution analyzed has different sustainability practices related to the A3P axes. Many research and extension projects are related to sustainability practices. In education, these actions are also found in course syllabuses, although not very expressively regarding the A3P axes. The managers know about sustainability and describe actions and sectors for sustainable practices.*

Conclusions: *The theoretical contributions are presented in the aspects related to sustainability in each category analyzed, as well as contributions to the institution studied, to the extent that they demonstrate an analysis of sustainability practices at UEPB in the A3P axes most served by the institution.*

Keywords: *sustainability practices; university; sustainable development.*

1 INTRODUÇÃO

A degradação do meio ambiente, fruto do modelo de desenvolvimento adotado na sociedade, tem sido alvo de debates ao longo dos anos, promovendo, como propósito, um ambiente mais sustentável. Dessa forma, mediante a necessidade de promover qualidade de vida, desenvolvimento econômico e conservação do meio ambiente, diversas instituições têm incorporado práticas sustentáveis.

Sob esse ponto de vista, esta pesquisa se insere no tema mais amplo de sustentabilidade em universidades. Assim, na busca da sustentabilidade, as universidades, enquanto atores importantes da sociedade, inserem-se nesse contexto, formando profissionais para uma sociedade mais justa e sustentável, incorporando – às suas múltiplas dimensões (ensino, pesquisa, extensão, administração do campus e gestão) – princípios de sustentabilidade e da proteção ambiental (Wachholz, Carvalho, 2015).

Investigações acerca da sustentabilidade nas instituições de ensino superior ocorrem de acordo com diferentes enfoques, como implementação de desenvolvimento sustentável, engajamento e participação das partes interessadas, operações do campus, relatório e avaliação de sustentabilidade, gerenciamento de mudança organizacional, desenvolvimento de currículo (Ramos et al., 2015), engajamento das universidades na capacitação para o desenvolvimento sustentável das comunidades locais (Shiel et al., 2016), barreiras para a inovação e o desenvolvimento sustentável (Ávila et al., 2017) e obstáculos para a incorporação do desenvolvimento sustentável (Leal et al., 2017). Tais fatores revelam a dificuldade na constituição de universidades sustentáveis e a necessidade de uma visão abrangente e integrativa destas instituições.

No tocante aos programas de pós-graduação *stricto sensu* da Paraíba, pesquisas vêm sendo desenvolvidas voltadas às práticas sustentáveis nas universidades. No âmbito da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), foram realizados estudos direcionados a modelo para avaliação de desempenho ambiental em instituições de ensino superior (Mariz, 2013), gestão de resíduos sólidos (Pontes, 2015), percepção dos servidores e impacto da implementação e execução da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) (Carneiro, 2018), análise das normas jurídico-institucionais e as práticas socioambientais (Alencar, 2018), análise do tratamento dado às questões socioambientais, com base na A3P (Araújo, 2018), compras públicas (Alves, J. D. M., 2019), práticas de sustentabilidade nos aspectos de ensino, pesquisa, extensão e gestão (Alves, M. J. O., 2019), análise do modelo de gestão administrativa à luz da sustentabilidade ambiental (Sousa, 2019), contratações sustentáveis (Melo, 2019), práticas de TI Verde (Mendes, 2019), compras sustentáveis (Batista, 2019) e redução no consumo do papel (Andriola, 2020).

Por sua vez, na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), foram realizados estudos como a proposta de um plano de gerenciamento de resíduos (Coutinho, 2006) e práticas de gestão ambiental quanto à destinação de cartuchos e toners (Ventura, 2018).

Diante disso, parte-se da premissa de que as universidades, enquanto ambientes heterogêneos, tornam-se lugares de cultura e prática sustentável não só nos aspectos de ensino, pesquisa e extensão, mas também na sua forma de gestão e desenvolvimento das operações, o que contribui para o desenvolvimento do local em que estão inseridas.

Contudo, apesar da realização de pesquisas nas universidades paraibanas, há uma carência de estudos acerca de práticas sustentáveis na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), em especial no campus sede, local em que é desenvolvida a maior parte das atividades da instituição.

A conjuntura do cenário apresentado até aqui direciona para a formulação da seguinte questão-problema: **como o campus sede da Universidade Estadual da Paraíba tem incorporado práticas de sustentabilidade em ensino, pesquisa, extensão e gestão?** A análise da ocorrência de práticas sustentáveis na UEPB torna-se um importante passo para uma visão holística da sustentabilidade na instituição, permitindo a reflexão sobre possíveis ações que podem ser melhoradas ou adicionadas em direção ao desenvolvimento sustentável.

Destarte, busca-se neste estudo analisar como o Campus Sede da Universidade Estadual da Paraíba tem incorporado práticas de sustentabilidade em ensino, pesquisa, extensão e gestão. Essa pesquisa se justifica por contribuir para ampliar o debate acerca das práticas sustentáveis nas universidades públicas da Paraíba, através de um arcabouço teórico do tema. Trata-se de um estudo em direção a abordagens mais abrangentes, em que se diferencia das pesquisas anteriores ao correlacionar ensino, pesquisa, extensão e gestão com os eixos temá-

ticos da A3P e apresentando aspectos relacionados essas práticas sustentáveis. Desta forma, diante da realização de pesquisas em instituições de ensino superior paraibanas, como o estudo realizado por Alencar (2018) e Alves, M.J.O (2019) acerca de práticas sustentáveis, observou-se uma insuficiência de trabalhos em que se debrucem sobre a sustentabilidade na Universidade Estadual da Paraíba, a qual é foco da presente pesquisa. Espera-se, conseqüentemente, que esta investigação acerca das práticas sustentáveis na UEPB possa permitir uma análise comparativa com demais universidades da região, de modo a incorporar boas práticas constatadas, bem como parcerias entre instituições.

Quanto às contribuições práticas para a instituição, esta pesquisa proporciona uma análise holística das práticas sustentáveis adotadas pela UEPB, podendo ser usada para a tomada de decisão dos gestores desta universidade e assim gerar benefícios à comunidade. Além disso, espera-se que esta forma de análise possa ser replicada em outras instituições de ensino superior.

No que diz respeito à constituição textual do presente estudo, há, além desta seção introdutória, a discussão de temas como administração pública sustentável e sustentabilidade em universidades, na segunda seção; na terceira seção, por sua vez, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo; na quarta seção, encontra-se a análise e discussão dos resultados; por último, na quinta seção deste estudo, há as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração Pública Sustentável

De acordo com Azevedo (2018), a Administração Pública nada mais é do que o aparelhamento do Estado que por meio da prestação de serviços, tem como função satisfazer os interesses da coletividade. Neste sentido, a Administração Pública tem importante papel no caminho para a sustentabilidade. O conceito de administração pública sustentável passa pelo princípio administrativo e constitucional da eficiência. Desta forma, não se admite uma gestão burocrática com poucos resultados, alto índice de arrecadação e serviços precários. Neste passo, a Constituição Federal apresenta a Administração Pública como principal responsável por políticas e ações sustentáveis para o progresso do Brasil (Lacerda, 2018).

A atuação da Administração Pública na sustentabilidade tem como base legal acordos internacionais e a legislação interna do país, tendo como missão construir um ambiente limpo para que a sociedade se desenvolva de modo consciente, reduzindo/eliminando o desperdício de recursos naturais, bem como a missão de fomentar uma nova cultura de sustentabilidade nos diversos setores (Lacerda, 2018).

Contudo, embora exista o entendimento acerca do papel do Estado e da Administração Pública para a sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, não existe no Brasil legislação específica com norma unificada sobre o tema. O que se percebe são ações de governo e iniciativas espontâneas de instituições públicas através de programas e projetos (Aquino, 2021).

No tocante à responsabilidade socioambiental, Braga e Guerra (2022) destacam que deve ocorrer o envolvimento de vários atores, profissionais com conhecimento de gestão e jurídico para que sistemas de gestão ambiental estejam em conformidade com a legislação ambiental e com os balanços sociais que demandam acompanhamento de questões jurídicas que envolvem passivos ambientais. A responsabilidade socioambiental gera benefícios para a administração pública por garantir uma imagem sustentável, reduzir custos, incrementar a inovação e propiciar postura sustentável aos colaboradores.

Ainda nesse cenário, a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), um programa de gestão do Ministério do Meio Ambiente (MMA), é utilizada para gerar cultura sustentável nas instituições públicas, promovendo a responsabilidade socioambiental e inserção de critérios de sustentabilidade nas atividades da Administração Pública. Aqui, a inserção de critérios envolve mudanças comportamentais e transformações nas ações relacionadas a investimentos, compras, contratação de serviços, construções sustentáveis, gerenciamento de resíduos sólidos e uso racional de recursos naturais e bens públicos (Carneiro, 2018).

De acordo com o Ministério do Meio Ambiente (MMA, 2023), a A3P tem como objetivo estimular os órgãos públicos do Brasil a implementar práticas de sustentabilidade. A adoção do programa demonstra a preocupação por parte do órgão na obtenção de eficiência da atividade pública ao mesmo tempo em que promove a preservação do meio ambiente. O programa se destina aos órgãos nas três esferas: federal, estadual e municipal, e aos três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário. Sua adesão é voluntária, não existindo norma que o impõe, nem sanção para quem não adere.

A A3P estrutura-se em seis eixos temáticos prioritários: uso racional dos recursos naturais e bens públicos; gestão adequada dos resíduos gerados; qualidade de vida no ambiente de trabalho; compras públicas sustentáveis; construções sustentáveis; sensibilização; e capacitação dos servidores. São fundamentados pela política dos 5Rs – Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar – que apresenta a importância do uso desses termos ao se pensar no consumo de produtos que podem gerar impactos negativos significativos (Ministério do Meio Ambiente [MMA], 2023).

Em alguns estudos, tem-se trabalhado com a A3P voltada às instituições de ensino superior, tendo como objetivos: propor ações para implantar a A3P (Mello, 2018); analisar o nível de adesão à A3P (Lanzarin et al., 2018); e aplicabilidade como instrumento de educação ambiental (Almeida et al., 2022).

Peixoto et al. (2019) afirmam que a A3P se apresenta como importante instrumento norteador para órgãos e entidades públicas com relação à promoção de ações sustentáveis. Embora de cunho voluntário, a adesão é bastante recomendada em todas as esferas da Administração Pública brasileira. Inclusive, as Instituições de Ensino Superior (IES) devem se transformar em IES sustentáveis para também serem tidas como exemplo para a sociedade e demais instituições (Carneiro, 2018).

2.2 Sustentabilidade em universidades

Uma universidade sustentável é aquela que aborda, envolve e promove a minimização de um ambiente negativo, e consequências econômicas, sociais e de saúde na utilização de recursos decorrentes das suas atividades, a fim de auxiliar a sociedade na transição para um estilo de vida sustentável (Velazquez et al., 2006).

Ramos et al. (2015) afirmam que houve grandes desenvolvimentos no campo da Educação Superior para o Desenvolvimento Sustentável. Contudo, ainda existem muitos desafios enfrentados pelas partes interessadas das IES na prática e na teoria, como a necessidade de melhor integração da educação para o desenvolvimento sustentável nos currículos, na pesquisa e, mais importante, de forma holística nos sistemas. Ao mesmo tempo, as IES têm alto potencial para fazer um rápido progresso na implementação do desenvolvimento sustentável em suas operações, currículos e pesquisas.

Bedin e Faria (2021) exploraram como o tema sustentabilidade nas instituições de ensino superior foi abordado na literatura científica ao longo dos anos. Além disso, buscou-se identificar a necessidade de consolidação de conhecimentos fragmentados em novos conhecimentos, através de mapeamento dos perfis identificados. Os resultados demonstraram que o tema sustentabilidade nas instituições de ensino superior encontra-se em um período emergente desde o ano 2010, e a maioria das iniciativas está sendo conduzida por meio de métodos teóricos e conceituais, considerando o tripé ambiente, economia e sociedade.

Devido à necessidade de abordagens amplas para implementação da sustentabilidade, nas IES também foram realizados estudos para demonstrar melhores formas de incorporação. Neste sentido, destaca-se o estudo de Alshuwaikhat e Abubakar (2008), os quais propuseram uma abordagem através da integração de três estratégias: Sistema de Gestão Ambiental (SGA) universitário; participação pública e responsabilidade social; e promoção da sustentabilidade no ensino e na pesquisa.

Ainda com enfoque na implementação de SGA, Disterheft et al. (2012) estudaram instituições europeias de ensino superior comparando abordagens de implementação de cima para baixo versus participativas. Para os autores, uma abordagem top-down pode levar menos tempo, sendo mais focada na melhoria do desempenho ambiental operacional, cumprimento de regulamentos e requisitos administrativos, enquanto uma abordagem participativa aplica uma perspectiva mais sistêmica que permite desenvolver novos contextos de ensino e aprendizagem. Os autores consideram a abordagem participativa ou uma mistura de abordagem de cima para baixo e participativa como sendo mais eficaz para cumprir as duas missões da universidade: reduzir o impacto da instituição e realizar pesquisa e ensino.

Nogueira et al. (2021) avaliou os desafios envolvidos na implementação de práticas em universidades federais, utilizando como referência as 5 universidades mais sustentáveis do Brasil na gestão de água e energia pelo ranking UI GreenMetric. Os resultados revelam que o maior desafio é decidir quais práticas priorizar, considerando o cenário atual de escassez de recursos financeiros. As iniciativas sustentáveis requerem investimentos, uniformização de ações dentro de um escopo articulado dos instrumentos de governança utilizados e aqueles a serem adotados.

Ribeiro et al. (2018) analisaram como as instituições de ensino superior federais brasileiras abordam a sustentabilidade nas suas práticas de divulgação, conscientização e capacitação. Observou-se também que a relação entre setores de pesquisa e extensão com gestão universitária não é comum, o que revela a necessidade da integração entre esses setores.

Guimarães e Bonilla (2018) abordaram as práticas das universidades sustentáveis, apontando como o conhecimento recebido nestas universidades, práticas vivenciadas e comprometimento com a comunidade contribuem para formação de cidadãos conscientes e ativos em prol da construção de cidades inteligentes. A partir de estudos de caso e resultados da literatura, é possível enxergar que as duas vertentes de soluções, propostas e ações para implementar uma Cidade Inteligente e Sustentável podem ser integradas às práticas de uma Universidade Sustentável. Uma universidade sustentável estaria mais familiarizada e engajada com pesquisa e inovação para a solução de problemas reais, que podem ser tanto relacionados internamente ao campus, como a promoção de práticas sustentáveis, quanto provenientes de interação com a comunidade, poder público e stakeholders.

Desse modo, percebe-se que a sustentabilidade em universidades é um campo de pesquisa amplo, estudado através de diferentes enfoques, o que permite a análise de várias formas com as quais uma universidade pode se tornar sustentável e contribuir com o meio em que está inserida.

2.2.1 Estudos correlatos

Diante da importância do conhecimento gerado a partir das investigações nos programas de pós-graduação para a compreensão da sustentabilidade em universidades públicas da Paraíba, estudos realizados revelam potencialidades e fragilidades de práticas sustentáveis nas instituições pesquisadas, além da carência de estudos na UEPB. Nesse contexto, a maior parte dos estudos se concentraram na dimensão gestão. Contudo, abordagens mais amplas em que foram incluídas outras dimensões para análise, como ensino, pesquisa, extensão e gestão encontram-se nos estudos realizados por Alencar (2018) e Alves, M.J.O (2019).

Alencar (2018) analisou as normas jurídico-institucionais e as práticas socioambientais da UFCG no âmbito da Mesorregião do Sertão Paraibano. Foi realizado um estudo de caso utilizando o método hermenêutico-sistêmico. Verificou-se que o estatuto e o plano de desenvolvimento institucional mencionam superficialmente a preocupação com a preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável. Com relação às dimensões de ensino, pesquisa e extensão, os campi de Cajazeiras, Sousa, Pombal e Patos não integram questões ambientais de forma articulada e interdisciplinar, nos quais a abordagem da temática ambiental ocorre por meio de iniciativas isoladas e fragmentadas. A adoção de práticas socioambientais esbarra na tradicionalidade do ensino, visão verticalizada do conhecimento, falta de sensibilização dos sujeitos e ausência de capacitação ou formação complementar sobre a temática. O que tem minimizado essa realidade é a iniciativa de alguns docentes em buscar cursos de pós-graduação na área do meio ambiente. A relação entre as regras da Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) e as práticas socioambientais da UFCG, na percepção dos seus diretores, coordenadores, professores, alunos e servidores, não alcançou ainda efetivação ou aplicabilidade.

Alves, M.J.O (2019) buscou identificar práticas de sustentabilidade no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – Campus de Sumé (PB) da UFCG, nos aspectos de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Para isso, foi realizada uma pesquisa documental, entrevistas e aplicação de checklist com os eixos temáticos da A3P. Aqui, foi notado que existem disciplinas na maioria dos cursos ofertados pelo Campus, bem como projetos de pesquisa e extensão, que contemplam a temática, além de algumas ações de sustentabilidade sendo desenvolvidas na gestão, embora de forma isolada, uma vez que não foi possível observar uma política institucional efetiva que vise à sustentabilidade do Campus. Além disso, foi possível constatar que há necessidade de ampliar a discussão sobre sustentabilidade com todos os segmentos que compõem a instituição, visto que a temática exige esforço de toda a comunidade acadêmica para que se obtenham os resultados esperados tanto em ensino, pesquisa e extensão, quanto na gestão universitária.

Na direção de abordagens mais holísticas esta pesquisa se diferencia das anteriores na medida em que se propõe a correlacionar cada dimensão (ensino, pesquisa, extensão e gestão) com cada eixo temático da A3P (uso racional dos recursos naturais e bens públicos, gestão adequada dos resíduos gerados, qualidade de vida no ambiente de trabalho, sensibilização e capacitação dos servidores, contratações públicas sustentáveis e construções sustentáveis), além de evidenciar os aspectos relacionados a essas práticas sustentáveis.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como método de abordagem, empregou-se, neste estudo, o método indutivo em que houve a construção de uma proposta de trabalho a partir de categorias que representassem práticas sustentáveis, bem como buscou-se evidenciar aspectos relacionados a essas categorias. Trata-se de uma pesquisa descritiva em que foram investigados documentos além de ocorrer a realização de entrevistas.

Desse modo, foi realizado um estudo de caso no campus I da Universidade Estadual da Paraíba, local em que é desenvolvida a maior parte das atividades administrativas e acadêmicas da instituição. O campus I é sede da instituição, sendo localizado na cidade de Campina Grande-PB (Universidade Estadual da Paraíba [UEPB], 2023).

A coleta de dados foi realizada por meio de dados primários e secundários. A pesquisa de dados primários foi realizada com entrevistas aplicadas aos sujeitos com informações importantes para o entendimento desse fenômeno. Os dados secundários foram coletados de forma bibliográfica e em documentos.

Nesta pesquisa, as entrevistas foram realizadas a fim de compreender a percepção dos gestores acerca das práticas de sustentabilidade baseado no roteiro de Alves, M. J. O (2019). Os participantes foram selecionados com base no critério de seleção intencional (Saunders, Townsend, 2019). Desta forma, foram entrevistados cinco gestores que compõem a reitoria e pró-reitorias da Universidade Estadual da Paraíba. Quatro entrevistas foram realizadas através do *Google meet*, uma ferramenta utilizada na realização de videoconferências, e uma entrevista ocorreu de forma presencial. As entrevistas ocorreram com duração média de 35 minutos, sendo

gravadas em áudio/vídeo, permitido ao participante autorizar ou não a gravação. Os dados foram transcritos no programa de processamento de texto Word, os quais ficarão sob guarda e responsabilidade da pesquisadora pelo período de 5 anos, conforme resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Inicialmente, a partir da revisão bibliográfica, foram identificadas categorias e subcategorias que poderiam ser complementadas a partir da análise dos dados documentais e das entrevistas com os atores diretamente envolvidos nas atividades da universidade.

As categorias iniciais de análise, pautadas em alguns estudos correlatos, permitiram a compreensão teórica das práticas de sustentabilidade que poderiam ser observadas na Universidade Estadual da Paraíba nos seus diferentes aspectos. Porém, com a pesquisa de campo, as subcategorias foram definidas, de acordo com a Quadro 1.

Quadro 1: Categorias e subcategorias de análise

Categorias de análise	Subcategorias de análise
Ensino	Uso racional dos recursos naturais e bens públicos
Pesquisa	Gestão adequada dos resíduos gerados
Extensão	Qualidade de vida no ambiente de trabalho
Gestão	Sensibilização e capacitação dos servidores
	Contratações públicas sustentáveis
	Construções sustentáveis

Para as categorias Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão, foram utilizadas as subcategorias oriundas da Agenda Ambiental na Administração Pública A3P, devido à importância estratégica que este documento, embora de cunho voluntário, representa para qualquer órgão da Administração Pública. Os dados relativos à dimensão ensino foram pesquisados nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação. Para a dimensão extensão foram pesquisados dos projetos de extensão desenvolvidos na instituição no período de 2015 a 2022; 3). Os dados relativos à dimensão pesquisa foram examinados a partir dos projetos de pesquisa desenvolvidos na instituição no período de 2015 a 2022. E os dados para dimensão gestão foram obtidos dos relatórios de atividades relativos ao período de 2015 a 2022.

Os dados foram tratados através de uma abordagem qualitativa, adotando-se análise de conteúdo proposta por Bardin (2016) a qual passa pelas etapas de pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Leva em consideração as significações (conteúdo), eventualmente a forma e distribuição desses conteúdos e formas (índices formais e análise de coocorrência), além de buscar conhecer o que está por trás das palavras sobre as quais se debruça.

Nesse tipo de análise os dados foram categorizados que consiste em um processo de classificação de elementos por diferenciação (em que se identifica a divergência entre trechos) e, em seguida, por reagrupamento (de acordo com padrões de semelhança), segundo critérios previamente definidos (Bardin, 2016). Para o processo de categorização dos dados, adotou-se nesta pesquisa o critério semântico, utilizando como base as qualidades de boas categorias

trazidas por Bardin (2016), sendo elas a exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade. Deste modo, o processo ocorreu de modo indutivo, pois tais aspectos emergiram dos dados.

Adotou-se, portanto, o processo de análise de conteúdo de Bardin (2016). Tal análise foi realizada com suporte do *ATLAS.ti, um Computer Assisted Qualitative Data Analysis (CAQDAS)* que auxilia na organização e categorização dos dados qualitativos. Deste modo, os dados coletados referentes aos projetos pedagógicos de curso, grupos e projetos de pesquisa, programas e projetos de extensão e relatórios de atividades foram codificados e posteriormente categorizados, identificando aspectos relacionados às práticas de sustentabilidade na instituição. Além disso, foram codificados com base em eixos da A3P, de modo que se pode analisar os trechos identificados, a apresentação da frequência absoluta para compreender em termos numéricos os eixos da A3P, a frequência relativa para permitir a comparação de ensino, pesquisa, extensão e gestão quanto aos eixos da A3P e a coocorrência dos eixos.

Na sequência, serão apresentados os resultados e sua discussão, assim como as principais impressões evidenciadas com essa pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção destina-se à apresentação e discussão dos resultados relativos às práticas sustentáveis de ensino, pesquisa, extensão e gestão na instituição analisada.

A Tabela 1 corresponde à frequência absoluta dos eixos temáticos da A3P nos documentos analisados para identificar práticas de sustentabilidade na UEPB, sendo investigados: projetos pedagógicos de curso, grupos e projetos de pesquisa, programas e projetos de extensão e relatórios de atividades, os quais, de acordo com sua finalidade, foram classificados nas dimensões ensino, pesquisa, extensão ou gestão.

Tabela 1: Frequência absoluta dos eixos temáticos da A3P nos documentos analisados

Eixos temáticos da A3P	Dimensão Ensino	Dimensão Pesquisa	Dimensão Extensão	Dimensão Gestão	Totais
Uso racional dos recursos naturais e bens públicos	9	1	0	31	41
Gestão dos resíduos	33	47	46	151	277
Qualidade de vida	65	51	50	260	426
Sensibilização e capacitação	0	0	25	16	41
Contratações públicas sustentáveis	0	0	0	0	0
Construções sustentáveis	0	0	0	0	0
Totais	107	99	121	458	785

Com base na Tabela 1, verifica-se que a “qualidade de vida” está presente em todas as dimensões, sendo a expressão mais presente em cada dimensão com relação aos demais eixos temáticos da A3P. A “gestão de resíduos” é a segunda mais citada nos documentos e também se encontra presente em todas as dimensões. O “uso racional dos recursos naturais e bens públicos” ocorre em menor frequência em relação aos eixos anteriores e está presente em apenas três das quatro dimensões analisadas, sendo observada nas dimensões, ensino, gestão e pesquisa. A “sensibilização de capacitação” ocorre com a mesma frequência do “uso racional dos recursos naturais e bens públicos”, contudo, está presente apenas nas dimensões extensão e gestão.

Observa-se que apesar da sustentabilidade estar presente nos projetos pedagógicos de curso da instituição analisada desde a concepção e justificativa de curso, organização curricular até questões relacionadas à infraestrutura, de uma forma geral, é pouco trabalhada nos PPCs, tendo em vista uma frequência mínima de citações em cerca da metade dos cursos, utilizando-se como parâmetro os eixos temáticos da A3P. Segundo Ramos et al. (2015), houve grandes desenvolvimentos na Educação Superior para o Desenvolvimento Sustentável, mas existem muitos desafios na prática e na teoria como melhor integração da educação para o desenvolvimento sustentável nos currículos.

De um modo geral, há várias pesquisas na UEPB que envolvem práticas de sustentabilidade. Diante da importância das pesquisas para uma visão das práticas de sustentabilidade, Alshuwaikhat e Abubakar (2008) consideram ensino e pesquisa como uma das estratégias para implementação da sustentabilidade nas instituições de ensino superior.

Quanto a extensão, esta é a dimensão com maior ocorrência de ações de sensibilização e capacitação. Os projetos de extensão, neste sentido, corroboram com o processo de desenvolvimento sustentável descrito por Feil e Schreiber (2017), na medida em que sensibilizam e capacitam dentro e fora do campus, tendo em vista que tais autores consideram que o desenvolvimento sustentável tem como objetivo a ruptura de paradigmas, gerando mudanças no posicionamento cultural da sociedade, conscientizando sua importância por meio de ações que reposicionem aspectos negativos.

Com relação a gestão, esta é a dimensão com mais eixos temáticos da A3P mencionados, contudo, a maior parte das citações para todos os eixos estava relacionada a programas/projetos de extensão e projetos de pesquisa.

Para uma melhor análise comparativa dos resultados entre as dimensões, adotou-se a função “normalizar” do *ATLAS.ti*, tendo em vista que a quantidade de páginas analisadas varia de um documento para outro. Logo, através dessa função, a qual ajusta o número de codificações, tendo como referência a coluna ou linha de maior total, adotou-se a frequência relativa das citações por eixo para o processo de análise comparativa, conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Análise comparativa entre as dimensões ensino, pesquisa, extensão e gestão quanto as práticas sustentáveis

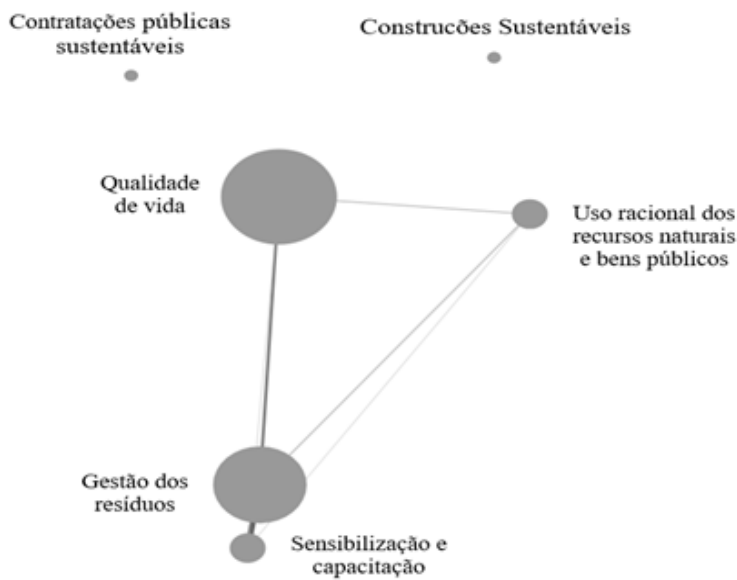
Eixos temáticos da A3P	Dimensão Ensino	Dimensão Pesquisa	Dimensão Extensão	Dimensão Gestão	Totais
Uso racional dos recursos naturais e bens públicos	2,10%	0,25%	0,00%	1,69%	4,05%
Gestão dos resíduos	7,71%	11,87%	9,50%	8,24%	37,33%
Qualidade de vida	15,19%	12,88%	10,33%	14,19%	52,59%
Sensibilização e capacitação	0,00%	0,00%	5,16%	0,87%	6,04%
Contratações públicas sustentáveis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Construções sustentáveis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Totais	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	100,00%

Com base na Tabela 2, percebe-se que, de uma forma geral, a qualidade de vida é o eixo de maior frequência, correspondendo a 52,59%. Em segundo lugar, gestão de resíduos com 37,33%, seguido de sensibilização e capacitação com 6,04% e o uso racional dos recursos naturais e bens públicos 4,05%. Os eixos contratações sustentáveis e construções sustentáveis representam 0%.

Quando se trata de qual dimensão um eixo tem sua maior representação, observa-se que o eixo uso racional dos recursos naturais tem maior representação na dimensão ensino. O eixo gestão dos resíduos tem sua maior representação na dimensão pesquisa. O eixo qualidade de vida, por sua vez, tem maior representação na dimensão ensino. Já o eixo sensibilização e capacitação tem sua maior representação na dimensão extensão.

Outro ponto de análise dessa pesquisa é a coocorrência entre os eixos temáticos da A3P, representada pela Figura 1. Tal figura demonstra quais eixos ocorrem comumente a outros nos documentos analisados e a força desta ocorrência.

Figura 1: Coocorrência entre os eixos temáticos da A3P



Percebe-se, que todos os eixos coocorrem com os demais, exceto com contratações públicas e construções sustentáveis, os quais não apresentaram frequência de citações. Essa simultaneidade presente entre os outros quatro eixos variam de intensidade, de modo que, apesar de qualidade de vida e gestão de resíduos ocorrerem com maior frequência, quando se trata de coocorrência, a maior força se refere à coocorrência entre os eixos gestão de resíduos sólidos e sensibilização/capacitação e a segunda maior força corresponde entre gestão de resíduos e qualidade de vida.

Quanto as entrevistas realizadas, na função de gestão há um (a) gestor (a) desde 2004; outro (a) gestor (a) está desde 2013 e três estão desde 2020. Tais gestores possuem diferentes áreas de formação, sendo elas Engenharia Química, Letras, Farmácia e Economia, que atuam também em diferentes áreas da administração da instituição, permitindo diferentes conhecimentos e visões acerca das demandas da universidade.

Nesse sentido, os respondentes foram indagados sobre o que entendem sobre o conceito de sustentabilidade e sua importância; se existem diretrizes da reitoria ou do próprio campus para que a sustentabilidade seja inserida nas atividades de gestão, ensino, pesquisa e extensão; qual a avaliação a respeito da preocupação, por parte da comunidade universitária com as práticas de sustentabilidade no campus. Foram trabalhadas também questões sobre cada eixo da A3P e questões finais relacionadas a se há outras ações voltadas para a sustentabilidade da instituição; quais os principais entraves para a gestão da UEPB-SEDE adotar práticas cotidianas de sustentabilidade; que estratégias podem ser adotadas para criar/melhorar a prática de educação para a sustentabilidade no campus e; que ações estão sendo desenvolvidas com a comunidade do entorno para que se incorpore práticas sustentáveis.

A partir das falas dos entrevistados, percebe-se que os gestores possuem conhecimento acerca da sustentabilidade e sua importância, sendo considerada por eles como solução para a atual e futuras gerações, interdisciplinar, estando ligada ao cuidado com os recursos naturais para preservação e manutenção ao longo prazo, mas também aos processos, procedimentos, otimização de orçamento e de tempo, o que corrobora com o entendimento de Lacerda (2018), em que o conceito de administração pública sustentável passa pelo princípio administrativo e constitucional da eficiência.

De um modo geral, foram citados ações e setores voltados para todas as práticas sustentáveis questionadas. Pontuou-se que a instituição possui 57 anos e, portanto, muito a melhorar para oferecer estrutura mais acessível e menos custosa ao meio ambiente. Há entraves de orçamento, de burocracia, de processos licitatórios, de elaboração de projetos e de conscientização das pessoas. Quanto aos entraves de orçamento, Nogueira et al. (2021) afirma que o desafio é decidir quais práticas priorizar diante do cenário de escassez de recursos financeiros. A falta de conscientização e barreiras governamentais também foram observadas no estudo de Leal Filho et al. (2017).

Segundo os gestores existe a necessidade de trazer a comunidade para mostrar a importância de algo sustentável em detrimento de outro não sustentável. Nesse sentido, conforme Alshuwaihat e Abubakar (2008), a participação pública e responsabilidade social devem ser tidas como estratégias para implementar a sustentabilidade. Ainda nessa perspectiva, Braga e Guerra (2022) destacam que a responsabilidade socioambiental permite a administração pública garantir uma imagem sustentável, reduzir custos, incrementar a inovação e proporcionar uma

postura sustentável. Para Disterheft et al. (2015), processos participativos podem trazer resultados positivos para a comunidade acadêmica e promoção do desenvolvimento sustentável.

Os gestores sugerem que seja realizada uma agenda propositiva para agregar e conhecer as atividades de sustentabilidade que estão sendo executadas em todas as áreas da instituição. Tal necessidade de agregação e conhecimento, conforme indicado pelos gestores da instituição, corrobora com achados em outras instituições de ensino superior federais, como no caso do estudo realizado por Ribeiro et al. (2018), em que não se observa a relação entre pesquisa, extensão e gestão quanto a divulgação, conscientização e capacitação.

Em síntese, as práticas sustentáveis no campus sede da UEPB, tendo por base os eixos da A3P, estão relacionadas aos seguintes aspectos, conforme a Quadro 2:

Quadro 2: Aspectos relacionados as práticas sustentáveis na UEPB

Eixos temáticos da A3P	Aspectos relacionados às práticas sustentáveis nas dimensões ensino, pesquisa, extensão e gestão
Uso racional dos recursos naturais e bens públicos	Concepção e justificativa de curso, ementa de disciplinas e perfil do egresso.
Gestão dos resíduos	Concepção e justificativa do curso, ementa de disciplinas, gerenciamento, biossegurança, percepção dos indivíduos, educação sanitária e ambiental, mitigação de impactos socioambientais negativos, (re)produção das paisagens e organização do ambiente, capacitação, avaliação, adoção de princípios e práticas sustentáveis, conscientização e sensibilização ambiental.
Qualidade de vida	Concepção e justificativa do curso, perfil do egresso, organização curricular e infraestrutura, avaliação, fatores, percepção, educação ambiental, estilo de vida, análise e caracterização, atendimento, conscientização e promoção.
Sensibilização e capacitação	Comunicação, discussão, prevenção, avaliação, diagnóstico e conscientização.

Tais aspectos observados e categorizados permitem uma visão de como se comportam cada eixo da A3P evidenciado nos documentos analisados da instituição. Sendo observados 3 aspectos relacionados ao uso racional dos recursos naturais e bens públicos, 12 aspectos relacionados a gestão de resíduos; 12 aspectos acerca da qualidade de vida e; 6 aspectos para o eixo de sensibilização e capacitação.

A instituição necessita de uma integração dos setores, conforme sugerido pelos entrevistados e observado em outros estudos em instituições de ensino superior, como o de Ramos et al. (2015), que citou essa carência de integração para currículos, pesquisa e de forma holística nos sistemas, o de Ribeiro et al. (2018), que pontuou sobre pesquisa e extensão com gestão, Alencar (2018), que destacou sobre ensino, pesquisa e extensão. Além disso, Alves (2019) salienta que existe a necessidade de ampliar a discussão sobre sustentabilidade em todos os segmentos da instituição, tendo em vista que requer esforço da comunidade acadêmica para resultados para o ensino, pesquisa, extensão e gestão. Deste modo, faz-se necessário abordagens mais integrativas entre ações da gestão e ensino, pesquisa e extensão, de modo que toda a comunidade acadêmica tenha conhecimento das ações realizadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como o campus sede da Universidade Estadual da Paraíba tem incorporado práticas de sustentabilidade em ensino, pesquisa, extensão e gestão. Nesse cenário, observados os dados secundários relacionados às práticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, tem-se os seguintes aspectos para cada dimensão: para o uso racional dos recursos naturais e bens públicos – concepção e justificativa de curso, ementa de disciplinas e perfil do egresso; para a gestão dos resíduos – concepção e justificativa do curso, ementa de disciplinas, gerenciamento, biossegurança, percepção dos indivíduos, educação sanitária e ambiental, mitigação de impactos socioambientais negativos, (re)produção das paisagens e organização do ambiente, capacitação, avaliação, adoção de princípios e práticas sustentáveis, conscientização e sensibilização ambiental; para a qualidade de vida – concepção e justificativa do curso, perfil do egresso, organização curricular e infraestrutura, avaliação, fatores, percepção, educação ambiental, estilo de vida, análise e caracterização, atendimento, educação, conscientização e promoção; e para sensibilização e capacitação – Comunicação, discussão, prevenção, avaliação, diagnóstico e conscientização.

A qualidade de vida é o eixo de maior frequência, correspondendo a 52,59%; em segundo lugar, gestão de resíduos, com 37,33%, seguido de sensibilização e capacitação, com 6,04%, o uso racional dos recursos naturais e bens públicos com 4,05%; os eixos contratações sustentáveis e construções sustentáveis representam 0%. Quando se trata de qual dimensão um eixo tem sua maior representação, observa-se que o eixo uso racional dos recursos naturais tem maior representação na dimensão ensino. O eixo gestão dos resíduos tem sua maior representação na dimensão pesquisa. O eixo qualidade de vida tem maior representação na dimensão ensino. O eixo sensibilização e capacitação tem sua maior representação na dimensão extensão.

Os eixos contratações públicas e construções sustentáveis, não apresentaram frequência de citações, contudo a coocorrência presente entre os outros quatro eixos da A3P varia de intensidade, de modo que, apesar de qualidade de vida e gestão de resíduos ocorrerem com maior intensidade, quando se trata de coocorrência, a maior força se refere à simultaneidade entre os eixos gestão de resíduos sólidos e sensibilização/capacitação e a segunda maior força corresponde entre gestão de resíduos e qualidade de vida.

De acordo com as respostas dos gestores, percebe-se que estes possuem conhecimento sobre a sustentabilidade e sua importância. Foram citadas ações e setores voltados para todas as práticas sustentáveis questionadas. Pontuou-se que a instituição possui 57 anos e, portanto, necessita melhorar para oferecer estrutura mais acessível e menos custosa ao meio ambiente. Há entraves de orçamento, de burocracia, de processos licitatórios, de elaboração de projetos e de conscientização das pessoas. Existe também a necessidade de trazer a comunidade para mostrar a importância de algo sustentável em detrimento de outro não sustentável. Os gestores sugeriram que seja realizada uma agenda propositiva para agregar e conhecer as atividades de sustentabilidade de todas as áreas da instituição.

Foram observados 3 aspectos relacionados ao uso racional dos recursos naturais e bens públicos, 12 aspectos relacionados a gestão de resíduos; 12 aspectos acerca da qualidade de vida e; 6 aspectos para o eixo de sensibilização e capacitação. Posto isso, observa-se que a instituição pesquisada possui diferentes práticas de sustentabilidade. Tais práticas partem da

administração a partir de setores como a pró-reitoria de gestão de pessoas e a pró-reitoria de infraestrutura. Assim como na extensão, trazendo ações para a comunidade do entorno e fora dela, a sustentabilidade também está presente nos projetos de pesquisa realizados. Há muitos projetos de pesquisa e extensão relacionados as práticas de sustentabilidade; neste passo, estas ações também encontram-se na ementas dos cursos, de forma pouco expressiva quando se trata dos eixos da A3P. A instituição necessita de abordagens mais integrativas entre ações da gestão e ensino, pesquisa e extensão, de modo que toda a comunidade acadêmica tenha conhecimento das ações realizadas.

Este estudo traz contribuições teóricas na medida em que apresenta aspectos relacionados à sustentabilidade em cada categoria analisada, assim como contribuições à instituição pesquisada na medida em que demonstra análise das práticas de sustentabilidade na UEPB no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão, mostrando-se relevante à proporção que demonstra os eixos da A3P mais atendidos pela instituição e outros que carecem de mais práticas de sustentabilidade, os eixos com maior força de coocorrência, além de barreiras constatadas na análise documental e evidenciadas por gestores da instituição os quais apresentam diferentes formações e permitindo diferenciadas perspectivas sobre a sustentabilidade na UEPB.

Esse estudo apresenta limitações, uma vez que só foram entrevistados atores ligados diretamente à reitoria. Para novas pesquisas, sugere-se que sejam questionados também coordenadores de cursos, coordenadores de projetos de pesquisa e extensão, discentes e servidores. Esse estudo ainda pode ser aplicado em outras instituições de ensino superior no âmbito público e privado.

REFERÊNCIAS

- Alencar, L. D. (2018). *Normas jurídico-institucionais e as práticas socioambientais da Universidade Federal de Campina Grande-PB no âmbito da mesorregião do sertão paraibano* (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Tecnologia e Recursos Naturais.
- Almeida, V. F., Simão, M. O. A. R., Limont, M., Sabino, A. R., Martins, E. K., & Almeida, G. B. (2022). Agenda Ambiental da Administração Pública: A3P como instrumento de educação ambiental no Instituto Federal do Amazonas. *Revbea*, 17(2), 452-473. <https://periodicos.unifesp.br/index.php/revbea/article/view/12995/9600>
- Alshuwaikhat, H. M., & Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: Assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of Cleaner Production*, 16(16), 1777-1785. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.12.002>
- Alves, J. D. M. (2019). *Análise das compras públicas no centro de educação e saúde da UFCG sob a ótica das normas de sustentabilidade* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.
- Alves, M. J. O. (2019). *Práticas sustentáveis no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – Campus de Sumé – PB* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.
- Andriola, M. N. L. (2020). *Redução do impacto ambiental em um campus universitário a partir da implantação do SEI* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar.
- Aquino, F. D. A. (2021). *Agenda Ambiental na Administração Pública: possibilidades e desafios de implantação no campus de Limoeiro do Norte do IFCE* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.
- Araujo, S. M. (2018). *Análise das questões socioambientais na UFCG com base na agenda ambiental na administração pública - A3P* (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Tecnologia e Recursos Naturais.

- Ávila, L. V., Leal, W. Filho, Brandli, L. L., Macgregor, C. J., Molthan-Hill, P., Özuyar, P. G., & Moreira, R. M. (2017). Barriers to innovation and sustainability at universities around the world. *Journal of Cleaner Production*, 164, 1268-1278. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.025>
- Azevedo, B. A. (2018). *Ética na Administração Pública: uma análise da percepção da comunidade universitária do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde da Universidade Federal de Campina Grande* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70. (Trabalho original publicado em francês)
- Batista, M. O. (2019). *Análise do impacto ambiental no sistema de compras sustentáveis da A3P no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar.
- Bedin, É. P., & Faria, L. C. (2021). Sustentabilidade em instituições de ensino superior: revisão sistemática. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 8(19), 1183-1201. <http://revista.ecogestaobrasil.net/v8n19/v08n19a37a.html>
- Braga, F. F. T., & Guerra, S. (2022). A responsabilidade socioambiental nas práticas da administração pública. *Revista Direito em Debate*, 31(58), 1-20. <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/view/11966>
- Carneiro, A. V. (2018). *Agenda ambiental na administração pública (A3P): Estudo aplicado na Universidade Federal de Campina Grande – UFCG - CCJS* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.
- Coutinho, E. C. R. (2006). *Proposição de um plano de gerenciamento de resíduos para instituição de ensino: Estudo de caso: Centro de Tecnologia da UFPB João Pessoa-PB* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia.
- Disterheft, A., Ferreira da Silva, C. M., Caeiro, S., Ramos, M. R., & de Miranda Azeiteiro, U. M. (2012). Environmental management systems (EMS) implementation processes and practices in European higher education institutions - Top-down versus participatory approaches. *Journal of Cleaner Production*, 31, 80-90. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.02.034>
- Disterheft, A., Ferreira da Silva, C. M., Caeiro, S., Ramos, M. R., & de Miranda Azeiteiro, U. M. (2015). Sustainable universities - A study of critical success factors for participatory approaches. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.034>
- Feil, A. A., & Schreiber, D. (2017). Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: Desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(3), Artigo 7. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/hvYDBH5vQFD6zfjC9zHc5g/?format=pdf&lang=pt>
- Guimarães, C. S., & Bonilla, S. H. (2018). O papel das práticas da universidade sustentável na construção das cidades inteligentes e sustentáveis. *South American Development Society Journal*, 4(Esp. 01), 102. <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/180>
- Lacerda, J. R. (2018). *Sustentabilidade na administração pública brasileira* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13024/1/-%20jusc%C3%A9lio_lacerda_MMA_2018.pdf
- Lanzarin, J., Camargo, T. F., Mazzioni, S., & Zanin, A. (2018). Agenda ambiental da administração pública em instituições federais de ensino superior. *Brazilian Journal of Development*, 4(3), 1020-1044.
- Leal, W., Filho, Salvia, A. L., Brandli, L. L., Paço, A., Shiel, C., & Veiga Ávila, L. (2017). Identifying and overcoming obstacles to the implementation of sustainable development at universities. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 14(1), 93-108. <https://doi.org/10.1080/1943815X.2017.1362007>
- Leal, W., Filho, Shiel, C., Paço, A., Mifsud, M., Veiga Ávila, L., & Brandli, L. L. (2018). The role of transformation in learning and education for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 199, 286-295. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.017>
- Leal, W., Filho, Shiel, C., & Paço, A. (2016). Implementing and operationalising integrative approaches to sustainability in higher education: The role of project-oriented learning. *Journal of Cleaner Production*, 133, 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.079>

- Mariz, T. F. (2013). *Avaliação do desempenho ambiental de instituição de ensino superior: Modelo com indicadores* (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia.
- Mello, J. G. (2018). *Agenda Ambiental na Administração Pública A3P: Uma investigação acerca das práticas socioambientais no campus de Palmeira das Missões da Universidade Federal de Santa Maria* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/15941>
- Melo, J. M. (2019). *Análise da aplicabilidade das licitações sustentáveis no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar.
- Mendes, L. R. (2019). *Uma análise da aplicação da tecnologia da informação verde nos sistemas do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar.
- Ministério do Meio Ambiente. (n.d.). *A3P Agenda Ambiental na Administração Pública*. <http://a3p.mma.gov.br/>
- Nogueira, J. G., Souza, T. A. M., Ferreira, R. B., & Oliveira, P. R. (2021). *Perspectiva de práticas de sustentabilidade em universidades federais: um olhar a partir da gestão de água e energia* (Monografia de especialização). Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/36801>
- Peixoto, C. S. B. S., Moraes, R. A., Filho, Moraes, I. C., Vieira, L. G. H. S., & Souza, M. E. J. (2019). Práticas sustentáveis: estudo de caso em uma instituição de ensino superior. *Revista GUAL*, 12(2), 230-252. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n2p30/38508>
- Pontes, S. H. (2015). *Análise dos aspectos ambientais dos resíduos sólidos na Universidade Federal da Campina Grande - UFCG campus de Campina Grande* (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Tecnologia e Recursos Naturais.
- Ramos, T. B., Caeiro, S., Van Hoof, B., Lozano, R., Huisingsh, D., & Ceulemans, K. (2015). Experiences from the implementation of sustainable development in higher education institutions: Environmental Management for Sustainable Universities. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.026>
- Ribeiro, M. M. C., Moura-Leite, R., Franco, S. C., & Max, C. Z. (2018). Práticas de divulgação, conscientização e capacitação para a sustentabilidade: uma proposta para as universidades federais brasileiras. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 146-168.
- Saunders, M., & Townsend, K. (2019). Choosing participants. In C. Cassell, A. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods: History and traditions* (pp. 480-492). SAGE Publications Ltd.
- Shiel, C., Leal, W., Filho, Paço, A. M. F., & Brandli, L. (2016). Evaluating the engagement of universities in capacity building for sustainable development in local communities. *Evaluation and Program Planning*, 54, 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2015.07.006>
- Sousa, L. F. F. (2019). *Análise do modelo de gestão administrativa do CCTA/UFCG à luz da sustentabilidade: diagnóstico e proposição de alternativas* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.
- Universidade Estadual da Paraíba. (2023). *Universidade Estadual da Paraíba celebra 57 anos de fundação como símbolo de resistência, lutas e conquistas*. <https://UEPB.edu.br/universidade-estadual-da-paraiba-celebra-57-anos-de-fundacao-como-simbolo-de-resistencia-lutas-e-conquistas/>
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006). Sustainable university: What can be the matter? *Journal of Cleaner Production*, 14(1), 810-819. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.008>
- Ventura, H. F. R. (2018). *Gestão sustentável dos resíduos sólidos: Práticas na Universidade Federal da Paraíba quanto à destinação adequada dos cartuchos e toners* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e da Natureza.
- Wachholz, C. B., & Carvalho, I. C. M. (2015). Indicadores de sustentabilidade na PUCRS: Uma análise a partir do projeto Rede de Indicadores de Avaliação da Sustentabilidade em Universidades Latino-Americanas. *Revista Contrapontos*, 15(2), 279-296.

ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE CAPACIDADE ABSORTIVA (ACAP) DE 2019 A 2023

ANALYSIS OF BRAZILIAN SCIENTIFIC PRODUCTION ON
ABSORPTIVE CAPACITY (ACAP) FROM 2019 TO 2023

RODRIGO EDUARDO SCHNEIDER
roschneider1@gmail.com
Polícia Rodoviária Federal
<https://orcid.org/0000-0001-6247-2036>

DUSAN SCHREIBER
dusan@feevale.br
Feevale
<https://orcid.org/0000-0003-4258-4780>

RESUMO

Objetivo: Analisar sistematicamente a produção científica brasileira sobre Capacidade Absortiva (ACAP) publicada em periódicos de alto impacto no período de 2019 a 2023.

Proposta: Mapear direcionamentos teóricos, metodológicos e temas contemporâneos para compreender as reconfigurações desse campo no Brasil, identificando lacunas e propondo uma agenda para pesquisas futuras.

Abordagem teórica: O estudo fundamenta-se na teoria da ACAP, com foco nos modelos seminais que definem o construto como a capacidade de reconhecer, assimilar e aplicar conhecimentos externos na atividade organizacional.

Provocação: Busca-se abrir um diálogo sobre como as especificidades do contexto nacional brasileiro e as dimensões do capital intelectual influenciam a ACAP, questionando o uso reificado do conceito e a escassez de estudos no setor público.

Métodos: Realizou-se uma revisão sistemática de literatura baseada no método de Tranfield et al. (2003), com abordagem qualitativa e descritiva. A amostra final consistiu em 31 artigos com indexação Qualis A1 ou A2, extraídos das bases CAPES e SPELL.

Resultados: Identificou-se que a maioria das publicações concentra-se em dois periódicos (RAM e RAC) e utiliza o modelo de Zahra e George (2002) como referência principal. Os estudos focam predominantemente em antecedentes vinculados ao Capital Intelectual e utilizam a inovação como o principal resultado (*output*) do desenvolvimento da ACAP.

Conclusões: O artigo ratifica o vínculo da ACAP com processos de inovação e desempenho organizacional. A originalidade reside na análise do recorte nacional, evidenciando a necessidade de pesquisas futuras que utilizem métodos mistos, recortes longitudinais e contemplando, também, a administração pública.

Palavras-chave: capacidade absortiva; revisão sistemática; inovação; antecedentes da ACAP; contexto nacional.

ABSTRACT

Objective: To systematically analyze Brazilian scientific production on Absorptive Capacity (ACAP) published in high-impact journals from 2019 to 2023.

Proposal: To map theoretical and methodological directions and contemporary themes to understand the reconfigurations of this field in Brazil, identifying gaps and proposing an agenda for future research.

Theoretical approach: The study is based on ACAP theory, focusing on seminal models that define the construct as the ability to recognize, assimilate, and apply external knowledge for commercial purposes.

Provocation: It seeks to open a dialogue on how the specificities of the Brazilian national context and the dimensions of intellectual capital influence ACAP, questioning the reified use of the concept and the scarcity of studies in the public sector.

Methods: A systematic literature review was conducted based on the method of Tranfield et al. (2003), using a qualitative and descriptive approach. The final sample consisted of 31 articles with Qualis A1 or A2 indexing, extracted from the CAPES and SPELL databases.

Results: It was identified that most publications are concentrated in two journals (RAM and RAC) and primarily use the model by Zahra and George (2002) as a reference. Studies focus predominantly on antecedents linked to Intellectual Capital and use innovation as the main outcome (output) of ACAP development.

Conclusions: The article ratifies the link between ACAP and innovation processes and organizational performance. Its originality lies in the analysis of the national scope, highlighting the need for future research using mixed methods, longitudinal designs, and a greater focus on public administration.

Keywords: absorptive capacity; systematic review; innovation; antecedents of ACAP; nacional context.

1 INTRODUÇÃO

A Capacidade Absortiva (ACAP) é definida como a habilidade organizacional de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais (Cohen & Levinthal, 1990), consolidando-se como um dos mais relevantes para a inovação e o desempenho organizacional (Zahra & George, 2002). Desde os estudos seminais e a posterior reestruturação do conceito — que dividiu a ACAP em Potencial (PACAP) e Realizada (RACAP) — o campo assistiu a uma expansão significativa de sua aplicabilidade em diversos setores e contextos (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002).

Apesar dessa evolução, a literatura aponta lacunas de conhecimento críticas, observando-se que muitos estudos utilizam o conceito de forma reificada, sem uma análise profunda de suas dimensões e reconfigurações (Lane et al., 2006; Sousa et al., 2022). Adicionalmente, embora a ACAP seja reconhecida como preditora de inovação (Mikhailov & Reichert, 2019), há uma carência de pesquisas que sistematizem como os antecedentes da ACAP operam em contextos nacionais específicos, como o brasileiro, cujas características culturais e organizacionais influenciam o processo de absorção de conhecimento (Farias & Hoffmann, 2018). Outra lacuna relevante é a escassez de estudos voltados ao setor público, onde a ACAP é fundamental para o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade (Murray et al., 2011; Sousa et al., 2022).

Nesse cenário, os antecedentes da ACAP são compreendidos como os fatores e recursos que influenciam a estruturação e o desenvolvimento desse construto, sendo frequentemente associados às dimensões do Capital Intelectual (CI) conforme discutido por Engelman e Schreiber (2018).

Essa influência manifesta-se inicialmente por meio do Capital Social (CS), que engloba as redes de relacionamento e o intercâmbio de informações fundamentais para favorecer a circulação do conhecimento (Inkinen et al., 2017). Complementarmente, Cohen e Levinthal (1990) ressaltam que o Capital Humano (CH), representado pelas experiências e habilidades individuais, é vital para o reconhecimento e análise de conhecimentos externos valiosos. Por fim, o Capital Organizacional (CO) consolida esse processo ao fornecer o suporte estrutural e cultural necessário para transformar o conhecimento assimilado em rotinas e práticas produtivas (Vaz et al., 2019).

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar sistematicamente a produção científica brasileira sobre ACAP para evidenciar o estado da arte e as reconfigurações desse campo de conhecimento no Brasil, utilizando o método de revisão sistemática de literatura (Tranfield et al., 2003).

A realização desta pesquisa proporciona uma contribuição teórica ao mapear sistematicamente a produção científica brasileira de alto impacto (Qualis A1 e A2) entre 2019 e 2023, identificando tendências e estruturando uma agenda que auxilie na superação da visão reificada do construto (Farias & Hoffmann, 2018). Ademais, de forma prática e gerencial, o artigo oferece subsídios para que gestores das esferas pública e privada compreendam quais dimensões do CI devem ser priorizadas para potencializar a inovação e a vantagem competitiva em seus respectivos contextos (Ali et al., 2018; Makhoulfi et al., 2021).

Este artigo está dividido em “introdução”, “referencial teórico”, “metodologia”, “resultados” e respectivas “discussões”, além das “conclusões” e “limitações da pesquisa”, servindo como base referencial para realização de futuros estudos empíricos em contextos regionais similares aos do Brasil, bem como para estudos comparativos em relação a outros contextos internacionais.

2 EVOLUÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA DA ACAP

A introdução do construto sobre ACAP explicou como as empresas podem gerar desempenho inovador a partir do reconhecimento, da assimilação e da aplicação de novos conhecimentos, contribuindo para a inovação e desempenho organizacionais (Cohen & Levinthal, 1990). Zahra e George (2002) afirmaram que a ACAP impulsiona as empresas a sustentarem as vantagens competitivas, aumentando a flexibilidade, a inovação e o desempenho das organizações, sendo dividida em Capacidade Absortiva Potencial (PACAP) e Capacidade Absortiva Realizada (RACAP). Para Zahra & George (2002), a PACAP é composta por aquisição e assimilação, enquanto a RACAP é composta por mecanismos de transformação e exploração, sendo as dimensões da ACAP mutuamente independentes e complementares.

A aplicabilidade do conceito de ACAP (Zahra & George, 2002) permite que as organizações utilizem rotinas e processos para interagir com fontes de conhecimento externo e, de forma complementar, recombinem internamente a aplicação de novos conhecimentos com aqueles já existentes para a criação de novas práticas, rotinas, técnicas, serviços e produtos que melhorem o desempenho da organização (Ali et al., 2018; Lane et al., 2006; Makhoulfi et al., 2021). Sendo assim, os resultados da ACAP de uma organização podem se configurar não somente por meio de inovações, mas também por meio de melhoria de desempenho, vantagem competitiva e de flexibilidade estratégica.

Ao explorarem as formas como as pesquisas têm se baseado nas ideias de Cohen e Levinthal (1990), Lane et al. (2006) constataram que a maioria dos estudos utilizam o conceito de ACAP de forma reificada. Todorova e Durisin (2007) também abordaram os estudos seminais, propondo pesquisas direcionadas ao equilíbrio entre as quatro dimensões da capacidade de absorção do conhecimento e reconhecendo, tal qual orientado por Zahra e George (2002), o valor da reconceitualização da ACAP.

Ao identificarem as principais perspectivas teóricas relacionadas à ACAP, publicadas entre 1992 e 2005, Volberda et al. (2010) apontaram a necessidade de se direcionar mais pesquisas que evidenciem o modo com que os antecedentes da ACAP influenciam no desempenho das organizações, destacando a estrutura organizacional e o conhecimento que permeia os setores das organizações como uma base importante para a ACAP. Para Volberda et al. (2010), a ampliação de estudos empíricos pode evidenciar as relações entre os antecedentes e as dimensões da ACAP para melhor compreensão dos aspectos que influenciam na estruturação desse construto nas organizações.

Nas últimas décadas, uma ampla diversidade de estudos promoveu o crescimento e a evolução das pesquisas nessa área de conhecimento, refletindo a riqueza desse construto. De acordo com Apriliyanti e Alon (2017), ao final de 2013, o termo ACAP já era citado em mais de 20.000 vezes na literatura de gestão, tendo a gestão de conhecimento, a transferência de conhecimento e a inovação como principais temas de pesquisa ligados à ACAP, juntamente a outros conceitos estreitamente alinhados, como transferência e compartilhamento de conhecimento, criação e aprendizagem de conhecimento. Mikhailov e Reichert (2019) destacaram pesquisas acerca dos efeitos da ACAP sobre a inovação, reforçando que ela constitui “alicerce” para as teorias da inovação, além de preditora de transferência de conhecimento dentro das empresas. Ressalta-se ainda que, no contexto da gestão do conhecimento, o conceito de ACAP e seus respectivos antecedentes não foram plenamente estruturados (Mariano & Walter, 2015). Além disso, poucos estudos contemplaram a análise empírica multidimensional da capacidade de absorção do conhecimento (Xie et al., 2018).

A partir do “estado da arte” em ACAP, emergem outros estudos que reforçam a importância multissetorial e o desenvolvimento multifacetado da ACAP, agregando valor contemporâneo a essa área de pesquisa, estendendo-se, inclusive, ao setor público (Crespi et al., 2020; Engelman & Schreiber, 2018; Horvat et al., 2019; Krüger et al., 2023; Mikhailov & Reichert, 2019; Ortiz et al., 2021). Importante ressaltar que, ao considerar os conceitos e direcionamentos seminais da ACAP no tocante a organizações públicas, Murray et al. (2011) afirmaram que as abordagens de Zahara e George (2002) e Todorova e Durisin (2007) se adaptam naturalmente a esses tipos de organizações. Para Ferreira et al. (2020), é preciso lançar luz às discussões acadêmicas acerca da ACAP nas organizações públicas, haja vista que o contexto peculiar pode fornecer importantes direcionamentos gerenciais, técnicos e sociais.

A literatura científica brasileira contemporânea corrobora a evolução das discussões acadêmicas concernentes à ACAP. Engelman e Schreiber (2018) promoveram uma reflexão, utilizando o capital intelectual (CI) e suas respectivas subdivisões (capital humano (CH), capital social (CS) e capital organizacional (CO)), acerca das relações de influência do CI sobre a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento no âmbito da empresa. Nesse contexto, destacam-se pesquisas que buscaram explorar empiricamente essas relações entre CI, ACAP

e desempenho organizacional (Oliveira et al., 2020), reforçando a influência dos antecedentes das relações interorganizacionais e intraorganizacionais sobre a ACAP (Cajuela & Galina, 2020; Crespi et al., 2022; Mahmood & Mubarik, 2020; Ortiz et al., 2021).

Ressalta-se que, apesar do conceito de CI ser contextualizado sob diferentes aspectos que o definem, a depender das diferentes situações que caracterizam as distintas organizações (Oliveira et al., 2020), uma vasta parte da literatura considera o CI como tendo três dimensões representadas pelo CH, CS e CO, amplamente utilizados como suporte teórico conceitual para essa temática (Engelman & Schreiber, 2018; Kianto et al., 2017; Oliveira et al., 2020; Vaz et al., 2019).

O CS, muitas vezes chamado de capital relacional, é concebido por parte dos pesquisadores como o valor e conhecimento incorporado e disponível à organização, por meio de relacionamentos com clientes, fornecedores, instituições e outros agentes externos (Kianto et al., 2017). De acordo com Engelman e Schreiber (2018), o CS incorporado de forma coletiva no interior da organização influencia no intercâmbio de informações e o compartilhamento de novas ideias, favorecendo a circulação do conhecimento, podendo, por consequência, conduzir as organizações a uma maior ACAP (Inkinen et al., 2017; Lee et al., 2021). Sendo assim, tanto a ACAP como o CS podem contribuir para aumentar o conhecimento e o nível de especialização das pessoas e das organizações (Abdala et al., 2022).

Os valores individuais, as experiências, habilidades, *know-how*, a capacidade de trabalhar em equipe, bem como o comportamento e as atitudes dos indivíduos, expressos pelo CH (Inkinen et al., 2017; Oliveira et al., 2020), compõem outro componente importante do CI. De acordo com Lane et al. (2006), esses elementos do CH foram ignorados por muitas pesquisas em relação ao desenvolvimento, instituição e manutenção da ACAP, constituindo, entretanto, uma relevante influência no reconhecimento de informações, na análise de informações externas e de conhecimentos valiosos para a organização (Cohen & Levinthal, 1990; Lewin et al., 2011; Oliveira et al., 2020; Sun et al., 2020). Nesse sentido, é sugestivo que as empresas invistam em gestores experientes, pois não basta apenas buscar o conhecimento externo, tornando-se fundamental a sua transformação para que os processos se tornem complexos o suficiente para que traga vantagem competitiva em relação aos concorrentes (Costa et al., 2019).

O CO, por vezes chamado de capital estrutural, está associado ao conhecimento explícito (Vaz et al., 2019), compreendendo o conhecimento não humano acumulado e distribuído dentro da organização (Inkinen et al., 2017; Oliveira et al., 2020), adquiridos, assimilados e difundidos por meio das estruturas da empresa, dos processos, sistemas e manuais existentes (Kianto et al., 2017). Sendo assim, a estrutura organizacional (Cohen & Levinthal, 1990; Crespi et al., 2020; Engelman & Schreiber, 2018; Lane et al., 2006; Lewin et al., 2011) e a cultura organizacional (Crespi et al., 2020; Engelman & Schreiber, 2018) podem auxiliar na compreensão de como o CO contribui para o desenvolvimento da ACAP.

Em suma, a relevância estratégica da ACAP ficou evidenciada por meio de sua influência sobre o processo de inovação, vantagem competitiva e flexibilidade estratégica das empresas (Cohen & Levinthal, 1990; Horvat et al., 2019; Mikhailov & Reichert, 2019; Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002). Sua influência em âmbito organizacional também ficou evidenciada sobre a sustentabilidade da empresa (Malvestiti et al., 2021) e sobre a produção de conhecimento geral, científico, técnico ou organizacional relacionado diretamente ao desempenho das empresas (Lane et al., 2006). Diante do crescimento no número de pesquisas sobre ACAP, das

revalidações e das dimensões multifacetadas dos componentes desse construto (Apriliyanti & Alon, 2017; Chaparro et al., 2021; Mariano & Walter, 2015), essa revisão buscou amparo nas tendências teórico-empíricas dos estudos conexos, a partir de um recorte temporal entre a evolução seminal e as pesquisas contemporâneas sobre ACAP.

3 METODOLOGIA

Este artigo resultou de uma pesquisa qualitativa, com abordagem exploratória e caráter descritivo, sendo estruturado a partir de uma síntese de publicações sobre ACAP, cuja análise reproduzível das informações disponíveis foram pautadas no método de revisão sistemática de literatura (Tranfield et al., 2003). Essa metodologia é rigorosa e permite identificar o conhecimento contemporâneo acerca de uma determinada temática (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2015), informando de forma objetiva ao leitor e apresentando tendências e lacunas de pesquisas existentes (Green et al., 2006).

A Tabela 1 contém os critérios e etapas seguidos por esta pesquisa, atentando às sugestões de Tranfield et al. (2003) ao buscar garantir a capacidade de criatividade dos pesquisadores durante a estruturação do estudo, sem, contudo, permitir enviesamentos comuns às revisões narrativas mais tradicionais.

Tabela 1 - Critérios e Etapas da pesquisa

Critérios	Etapas	Bases de Consulta		Total de ART
		SPELL	CAPEs	
Termo utilizado para o filtro	1ª ETAPA	"Capacidade absorviva" ou "capacidade de absorção"		202
Área		"Título", "resumo" ou "palavra-chave"	"Título" ou "assunto"	
Período		Janeiro de 2019 a dezembro de 2023		
Tipo de documento		Artigo de revista		
País de origem da revista	2ª ETAPA	Brasil		123
Regra de exclusão		Retirada de artigos com títulos duplicados nas duas bases e em dois ou mais idiomas		
Leitura de resumos		Apenas artigos relacionados à teoria da ACAP		
QUALIS/CAPEs	3ª ETAPA	A1 ou A2		31
Leitura dos artigos	4ª ETAPA	Leitura completa dos artigos e extração dos dados das categorias e temas analisados		31
Análise	5ª ETAPA	Análise sistemática dos dados		31
Conclusão	6ª ETAPA	Conclusão e estruturação de agenda para pesquisas futuras		31

Logo após a escolha do objetivo, este trabalho foi estruturado em etapas (Tabela 1), escalonadas da seguinte forma: na etapa 1, foram adotadas as bases de consulta e extração de artigos científicos “CAPES” e “SPELL”, considerando o amplo portfólio de material acessível, sendo estabelecidos os termos utilizados nas buscas pelas informações com melhor convergência em relação ao objetivo do artigo, visando extrair pesquisas com maior direcionamento metodológico focado na ACAP. Desta forma, foram utilizados os termos “capacidade absorptiva” ou “capacidade de absorção” somente no “título”, “resumo” ou “palavra-chave” na base SPELL, e “título” ou “assunto” na base CAPES, sendo considerados apenas artigos de revistas publicados entre janeiro de 2019 e dezembro de 2023, totalizando 202 artigos nesta etapa. Na etapa seguinte, foram filtrados apenas artigos publicados em revistas brasileiras, sendo ainda suprimidos os artigos duplicados nas bases e, após leitura dos resumos, os que não possuíam aderência com a teoria da ACAP, restando 123 artigos. Na etapa 3, apenas artigos publicados em revistas com indexação QUALIS/CAPES “A1” ou “A2” foram mantidos para a revisão sistemática, totalizando 31 pesquisas na amostra final. Em seguida, na etapa 4, os artigos selecionados para a amostra foram extraídos na íntegra e, após a leitura completa do material, foram compilados os dados das categorias e temas analisados, sendo tabulados em planilha do tipo *EXCEL*. Na etapa 5, procedeu-se com a análise dos dados e discussão dos resultados de pesquisa, tendo como principais focos das análises os temas, setores, ambientes de pesquisa, regiões geográficas, metodologias, modelos teóricos referenciais, principais lacunas e contribuições para estruturação de uma agenda para pesquisas futuras sobre ACAP. Por fim, na etapa 6, o artigo foi finalizado com as conclusões, fornecendo ainda possibilidades para que pesquisas futuras ampliem a capacidade de compreensão acerca da ACAP. Vale destacar que foram seguidas as recomendações de Tranfield et al. (2003) e que a pesquisa ocorreu no período de 05/01/2024 a 24/03/2024.

4 PRINCIPAIS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Primeiramente, torna-se crucial fornecer uma visão geral da produção científica brasileira acerca da ACAP, com base nos aspectos bibliométricos expostos e discutidos na subseção 4.1. Em seguida, na subseção 4.2, estão apresentadas e discutidas as perspectivas temáticas, setoriais e ambientais das pesquisas; na subseção 4.3, encontram-se os principais achados e discussões acerca das perspectivas metodológicas, incluindo os principais modelos teóricos referenciais e as principais fontes de informações utilizados pelas pesquisas.

4.1 Aspectos bibliométricos

A Tabela 2 contém as principais revistas, as características editoriais adotadas por cada periódico em relação aos temas de maior interesse para publicação, além da quantidade de artigos publicados entre 2019 e 2023. Nesse contexto, 8 revistas foram responsáveis pela publicação dos 31 artigos, com uma concentração de 67,7% na RAM (54,8%) e na RAC (12,9%) que, juntas, publicaram 21 artigos. Destaca-se o fato de que mais da metade dos artigos foram publicados pela RAM, única revista a publicar em todos os 5 anos analisados. As demais publicações foram

da BBR (3), RAE (2), além de EBAPE, DRD e BAR, com 1 publicação cada. A maior concentração das publicações em 2 revistas pode indicar a relevância desses periódicos para o campo de pesquisa sobre ACAP, fornecendo um panorama referencial para autores que buscam uma revista brasileira para publicação de pesquisas relacionadas a essa temática.

Dentre as revistas, 7 possuem QUALIS A2 e uma possui QUALIS A1 (RESR), reforçando o nível de qualidade dos artigos analisados. As áreas de maior interesse dos portfólios das revistas são variadas, com maior concentração no campo da administração (50%), possivelmente em função da origem das discussões sobre ACAP ter sido fundamentada no campo da administração de empresas (Cohen & Levinthal, 1990), além de uma revista focada em questões rurais (RESR).

A característica multifacetada e em pleno desenvolvimento da teoria da ACAP (Apriliyanti & Alon, 2017; Chaparro et al., 2021; Crespi et al., 2020; Lane et al., 2006; Mikhailov & Reichert, 2019; Todorova & Durisin, 2007; Volberda et al., 2010) converge para o variado interesse constatado nas revistas científicas e, conseqüentemente, para o perfil diversificado dos portfólios editoriais dos periódicos analisados. Esse panorama reforça o potencial para expansão de pesquisas conexas à ACAP, bem como a sua aplicabilidade em diversos segmentos ligados à administração, contabilidade, controladoria, finanças, gestão da informação, gestão da inovação, estratégia, economia, indo até setores da agricultura e agroindústria. Sendo assim, a produção científica analisada por este estudo amplia as possibilidades seminais sobre ACAP (Cohen & Levinthal, 1990), ao apresentar e analisar detalhadamente essa produção científica no contexto das revistas brasileiras (Abdala et al., 2022; Begnini et al., 2022; Cajuela & Galina, 2020; Cardozo et al., 2019; Crespi et al., 2022; Gonzalez, 2023; Krüger et al., 2023; Laviniki et al., 2021; Moreno et al., 2020; Puffal et al., 2019).

Tabela 2 - Publicações sobre ACAP, em revistas brasileiras, entre 2019 e 2023

Periódicos	Temas focais*	Qualis	Ano de publicação					Total	Porcentagem do total
			2019	2020	2021	2022	2023		
<i>Revista de Administração Mackenzie (RAM)</i>	Administração de Empresas	A2	5	5	3	2	2	17	54,8
<i>Revista de Administração Contemporânea (RAC)</i>	Administração e Ciências Contábeis	A2	1	2	0	1	0	4	12,9
<i>Brazilian Business Review (BBR)</i>	Variados**	A2	0	1	1	1	0	3	9,7
<i>Revista de Administração de Empresas (ERA)</i>	Administração	A2	0	1	0	0	1	2	6,5
<i>Revista de Economia e Sociologia Rural (RESR)</i>	Agricultura, agroindústria e questões rurais	A1	0	0	0	1	1	2	6,5
<i>Cadernos EBAPE. BR (EBAPE)</i>	Administração	A2	1	0	0	0	0	1	3,2

Periódicos	Temas focais*	Qualis	Ano de publicação					Total	Porcentagem do total
			2019	2020	2021	2022	2023		
<i>Desenvolvimento Regional em Debate (DRD)</i>	Ciências Humanas e Sociais	A2	1	0	0	0	0	1	3,2
<i>Brazilian Administration Review (BAR)</i>	Variados***	A2	0	0	0	1	0	1	3,2
Total			8	9	4	6	4	31	100
Porcentagem do total			25,8	29,0	12,9	14,4	12,9	100	

* Temas consignados nos portfólios das revistas como foco principal de interesse para publicações.

** Os temas incluem, mas não estão limitados a administração, contabilidade, controladoria, finanças, gestão da informação, gestão da inovação, estratégia e economia.

*** Temas acerca das teorias organizacionais e suas implicações gerenciais para empresas e administração pública.

4.2 Perspectivas temáticas/antecedentes da ACAP, setoriais e ambientais

A compreensão acerca dos temas mais pesquisados sobre ACAP é fundamental para que estudos futuros aprofundem as análises sobre a dinâmica central dessa temática (Lima & Moreira, 2021). Observa-se na Tabela 3, que a investigação sobre os antecedentes da ACAP representa o eixo temático predominante na amostra, abrangendo 17 dos 31 artigos analisados.

De acordo com Engelman & Schreiber (2018), esses antecedentes são fundamentais para compreender como o CI influencia a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento. A análise detalhada permite segmentar esses resultados em três dimensões principais, tendo o CO como aspecto mais explorado, com 8 artigos focados em como a cultura e a estrutura organizacional atuam como facilitadores da ACAP. Crespi et al. (2020) e Engelman & Schreiber (2018) argumentam que o suporte estrutural e os processos internos são determinantes para converter o conhecimento externo em rotinas produtivas.

O CS, analisado por 5 artigos, foca nas redes de relacionamento e alianças, convergindo para o foco de pesquisa de Kianto et al. (2017), que definem o CS como o valor incorporado nas relações externas, enquanto Lee et al. (2021) reforçam que essa dimensão favorece a circulação de informações, elevando o nível de especialização das organizações.

Já o CH, embora crucial, foi tema central de apenas 2 artigos. Cohen & Levinthal (1990) e Sun et al. (2020) ressaltam que as experiências e habilidades individuais são vitais para reconhecer o valor da informação externa. Contudo, Lane et al. (2006) já alertavam que esses elementos do CH foram frequentemente ignorados em pesquisas sobre o desenvolvimento e manutenção da ACAP.

Esses resultados corroboram a visão de Mariano e Walter (2015), Volberda et al. (2010) e Xie et al. (2018), ao evidenciarem que, apesar do avanço, a estruturação plena dos antecedentes da ACAP no contexto da gestão do conhecimento ainda é um processo em construção.

Os dados desse eixo temático dialogam ainda com os apontamentos de Engelman e Schreiber (2018) ao revelarem importantes aspectos do CH, CS e do CO como antecedentes da ACAP (Abdala et al., 2022; Cajuela & Galina, 2020; Crespi et al., 2020). Esses resultados contrapõem-se, ainda, às lacunas históricas de estudos sobre esses antecedentes, por vezes ignorados ou secundarizados mesmo diante do avanço das pesquisas acerca dos benefícios competitivos da ACAP (Mariano & Walter, 2015; Volberda et al., 2010).

Ademais, essa prevalência de estudos com antecedentes da ACAP no contexto contemporâneo brasileiro converge para a tendência de crescimento de estudos com essa natureza no contexto internacional (Apriliyanti & Alon, 2017), reforçando a importância do aprofundamento das pesquisas com foco nas dimensões do CI como forma de aperfeiçoar o entendimento sobre os processos e rotinas que influenciam no desenvolvimento da ACAP das organizações.

Outro eixo temático bastante utilizado como foco das pesquisas contemporâneas sobre ACAP concentrou-se nos processos e rotinas relacionados à dinâmica central da ACAP, incluindo PACAP e RACAP. 41,9% dos artigos analisados buscaram avaliar, analisar, compreender, identificar e/ou descrever como ocorre a aquisição, a assimilação, a transformação e a aplicação do conhecimento externo no contexto das organizações estudadas. Pesquisas com essa natureza são recorrentes (Lima et al., 2021) e dialogam com os resultados deste artigo ao demonstrar o interesse e, por consequência, a necessidade de ampliação de análises sobre o papel mediador da PACAP e RACAP na capacidade de resposta das organizações, sobretudo em relação ao desempenho e inovação (Cardozo et al., 2019; Demuner Flores, 2023; Gonzalez, 2023; Laviniki et al., 2021; Santos et al., 2020). Ao conceber que as dimensões da ACAP habilitam as organizações a explorar novas descobertas e conhecimentos (Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002), podendo apresentar diferentes níveis de influência no processo de inovação das empresas (Cassol et al., 2022), os 13 artigos analisados com essa natureza apresentam avanço em relação ao aprimoramento da mensuração da ACAP.

Seja em relação a modelos teóricos seminais (Zahra & George, 2002), ou propondo e testando modelos estruturais contemporâneos (Cardozo et al., 2019), pesquisas que analisam detalhadamente as dimensões centrais da ACAP auxiliam gestores e/ou proprietários de empresas a direcionarem atenção prioritária às etapas que sejam de maior relevância para o progresso da organização (Cassol et al., 2022).

Por fim, 1 artigo averiguou o impacto de incentivos governamentais no desempenho de empresas europeias. Esses recursos (políticas governamentais) atuam como elementos do contexto de atuação das organizações, também chamados de facilitadores estruturais (Crespi et al., 2020), mantendo, entretanto, uma característica distinta às dimensões do CI concebidas por este estudo e, por isso, sendo categorizado na Tabela 3 como “outros recursos”. Apesar de apenas um artigo ter apresentado foco temático com aderência a essa categoria, ressalta-se que esse tipo de recurso é capaz de mobilizar a consolidação de todas as etapas da dinâmica central da ACAP, exercendo, portanto, influência positiva ou negativa sobre o desenvolvimento da ACAP (Crespi et al., 2020).

Em relação aos setores mais pesquisados, verificou-se que as pesquisas envolvendo diversos segmentos da indústria, serviços e comércio (12), juntamente ao agronegócio (6), representam 58,1% das publicações, complementadas por pesquisas com o setor de engenharia e tecnologia (3), têxtil (2), automotivo, plásticos, imobiliários, seguros/financeiro, energético, educação (1 cada), além de 2 artigos teóricos, categorizados como “outros”. Esses resultados reforçam, mais uma vez, o diversificado direcionamento dos estudos sobre ACAP, ao identificarem pelo menos 8 setores específicos e com características bastante variadas. Um ponto de convergência em relação a outros estudos de revisão sobre ACAP é a prevalência de pesquisas multissetoriais (indústria, comércio e serviços) (Mikhailov & Reichert, 2019), mesmo quando comparado a cenários internacionais e utilizando metodologias distintas. O setor do agronegócio, por sua vez, se destaca, não somente por publicações na revista especializada em questões rurais (Abdala et al., 2022; Krüger et al., 2023), mas também em outros periódicos (Crespi et al., 2022; Santos et al., 2020). Esse panorama reforça o potencial e a importância desse setor no cenário brasileiro em comparação com outros contextos que demonstraram maior aderência de pesquisas com empresas industriais e de alta tecnologia (Fernandes Neto et al., 2021; Mariano & Walter, 2015; Mikhailov & Reichert, 2019).

A análise dos achados sugere que os pesquisadores brasileiros ainda estão fortemente ancorados na lógica de vantagem competitiva organizacional proposta por Zahra e George (2002), hesitando em adaptar o construto para a geração de valor público. Em 25 artigos analisados, o foco das pesquisas foi direcionado ao ambiente privado, em conformidade com os direcionamentos seminais de Cohen e Levinthal (1990) e Zahara e George (2002). Apenas 3 artigos tiveram suas pesquisas desenvolvidas em ambiente de organizações públicas e 3 em ambientes mistos (público e privado).

Se, por um lado, a escassez de estudos sobre ACAP em organizações públicas pode ser explicada pela própria origem dessa temática, conceituada e modelada para geração de vantagem competitiva e inovação no setor privado (Cohen & Levinthal, 1990; Murray et al., 2011), por outro lado, as organizações do setor público necessitam estimular o desenvolvimento da ACAP necessária ao aperfeiçoamento da compreensão das demandas da sociedade, melhorando as relações com os cidadãos e, conseqüentemente, aprimorar processos organizacionais, gerando inovações e melhorando os serviços prestados (Sousa et al., 2022).

Considerando os poucos estudos que exploram a ACAP na administração pública (Sousa et al., 2022), sua negligência indica que o campo, embora maduro em termos de publicações, ainda carece de uma expansão de fronteiras para além do ambiente privado.

Tabela 3 - Temas, Setores e ambientes mais pesquisados em ACAP

Temas		Nº de artigos	Setores específicos	Nº de artigos	Ambiente	Nº de artigos
ANTECEDENTES DA ACAP	Capital Social (CS) (redes de relacionamentos; alianças internas e externas; relacionamento cooperativo entre unidades internas e externas)	5	Multissetorial	12	Público	3
	Capital Organizacional (CO) (cultura organizacional; estrutura organizacional; incentivos organizacionais; aprendizagem organizacional)	8	Indústria e tecnologia	3		
	Capital Humano (CH) (experiências passadas; criatividade; nível de especialização e qualificação dos profissionais)	2	Automotivo	1		
	Outros (CS + CO; CS + CH; ou CS + CH + CO)	2	Plásticos	1		
			Têxtil	2		
DINÂMICA CENTRAL DA ACAP	Processos e rotinas de Aquisição, Assimilação, Transformação e/ou Aplicação	13	Agronegócio	6	Privado	25
OUTROS RECURSOS	Políticas governamentais	1	Energético	1		
			Educação	1		
			Financeiro e Seguros	1		
			Imobiliário	1		
			Outros	2		
TOTAL	31 ARTIGOS					

É esperado que estudos envolvendo ACAP pesquisem as rotinas e processos envolvendo a dinâmica central da ACAP, os seus antecedentes e demais fatores que influenciam no seu desenvolvimento, mas também averiguem os resultados desse desenvolvimento da ACAP no contexto das organizações. A Tabela 4 contém os principais *outputs* dos modelos de pesquisa analisados, em complementação aos temas abordados na Tabela 3. Em 17 artigos (54,8%), os modelos de pesquisa foram pautados na inovação como resultado do desenvolvimento da ACAP, incluindo questões acerca de inovação social, inovação orientada à sustentabilidade, capacidade de inovação, inovação de produtos, inovação de projetos, inovação de processo, inovação de marketing, inovação aberta. Em 4 artigos (12,9%), os *outputs* pesquisados foram desempenho/ produtividade, 2 artigos foram sobre vantagem competitiva, 1 sobre capacidade de marketing, 1 sobre reconhecimento de valor, 1 sobre práticas sustentáveis e 4 sobre outros temas, tendo apenas a ACAP como foco (2 artigos), bem como a sucessão familiar no agronegócio (2 artigos).

A relevante presença de artigos sobre inovação organizacional se confirma no contexto brasileiro, complementando a prevalência observada em contextos mais amplos, entre os anos de 2016 e 2020 (Lima & Moreira (2021), bem como em outros recortes temporais (Rossetto et al., 2017). Ao considerar a temática ACAP e CI na inovação, fica evidente ainda o seu potencial para pesquisas em contextos diversificados, assim como demonstrado por Fernandes Neto et al. (2021) ao encontrar estudos com essas características em diversos países, áreas e setores. Ademais, representam avanços teóricos no tocante à relevância das condições das empresas na moderação entre a ACAP e os processos de inovação (Mikhailov & Reichert, 2019), além de denotar uma evolução empírica a partir do desenvolvimento e aplicação de instrumentos de análise da ACAP em contextos direcionados à inovação (Puffal et al., 2019). É preciso reforçar que a aplicabilidade prática do conceito de ACAP favorece a criação de novas práticas, rotinas, técnicas, serviços e produtos que fomentam o desempenho organizacional (Ali et al., 2018; Lane et al., 2006; Makhouloufi et al., 2021).

Tabela 4 - Principais *outputs* pesquisados a partir da perspectiva da ACAP

Outputs	Frequência
Inovação (inovação, inovação social, inovação orientada à sustentabilidade, capacidade de inovação, inovação de produtos, inovação de projetos, inovação de processo, inovação de marketing, inovação aberta)	17
Desempenho / Produtividade	4
Vantagem competitiva	2
Capacidade de marketing	1
Intenção empreendedora	1
Reconhecimento de valor	1
Práticas Sustentáveis	1
Outros	4
TOTAL	31

4.3 Perspectivas metodológicas

Na Tabela 5, apresentam-se as principais metodologias utilizadas nos artigos analisados. A maioria dos artigos seguiram abordagem teórico-empírica (93,5%), com recorte transversal (87,1%). Em 14 artigos, foram empregados métodos qualitativos e em 17, métodos quantitativos. Dentre as pesquisas quantitativas, destacam-se modelagem de equações estruturais (11) e algum tipo de regressão (5). Dentre os estudos qualitativos, 9 utilizaram análise de conteúdo e 5 utilizaram outras técnicas de análise de dados, incluindo técnicas de revisão de literatura. Quanto à origem dos dados, 14 artigos fizeram uso de dados primários, 5 utilizaram apenas dados secundários e 12 pesquisas utilizaram dados primários e secundários. Em 13 artigos, a fonte de coleta de dados foi oriunda de questionários; um artigo utilizou entrevista; 5 utilizaram sistemas e/ou documentos; e 12 utilizaram questionários, entrevistas, documentos e/ou sistemas.

A prevalência de modelos quantitativos e técnicas estatísticas de modelagem de equações estruturais ou algum tipo de regressão, constituindo entre 70% e 94% dos artigos sobre ACAP (Mariano & Walter, 2015; Mikhailov & Reichert, 2019; Fernandes Neto et al., 2021; Pereira & Farias, 2021) converge para os resultados deste estudo, apresentando, contudo, uma particularidade no contexto das publicações brasileiras. Com quase metade dos artigos utilizando abordagens qualitativas (42,5%), as revistas brasileiras analisadas proporcionam uma perspectiva mais ampla e equilibrada de opções metodológicas a serem escolhidas para o preenchimento de lacunas, com maior detalhamento nas análises dos fenômenos estudados.

Nesse contexto de análise, nota-se um conservadorismo metodológico no que tange ao horizonte temporal das pesquisas. Embora Fernandes Neto et al. (2021) destaquem que a riqueza de detalhes sobre conhecimento e atitudes é uma fortaleza das abordagens qualitativas — as quais representam expressivos 42,5% da amostra brasileira — a prevalência de recortes transversais (87,1%) sinaliza uma limitação importante. Para este autor, a ACAP é, por definição, um processo evolutivo de aprendizagem; portanto, a escassez de estudos longitudinais impede que a ciência nacional compreenda como as capacidades de absorção se transformam ou se degradam ao longo do tempo em resposta a mudanças ambientais.

Acrescenta-se, ainda, que a utilização de dados primários (14) e mistos (primários e secundários) (12) predominou entre as pesquisas, assim como observado por Pereira e Farias (2021), além de informações extraídas de documentos ou sistemas, ampliando a perspectiva de balizamento para pesquisas futuras.

Tabela 5 - Principais Metodologias utilizadas pelos artigos analisados

Frequência dos critérios de análise metodológicos			
Critérios		Frequência	Total
Abordagem metodológica	Teórica	2	31
	Teórico-empírica	29	
Recorte	Transversal	27	31
	Longitudinal	4	
Método de pesquisa	Qualitativo	14	31
	Quantitativo	17	
Técnicas de análise de dados	Estatística	17	31
	Análise de conteúdo	9	
	Outros	5	
Origem dos dados	Primários	14	31
	Secundários	5	
	Primário e Secundários	12	
Fonte de coleta de dados	Documentos/Sistemas	5	31
	Questionário	13	
	Entrevista	1	
	Questionário, entrevista, documentos e/ou sistemas	12	

De forma complementar, a Tabela 6 contém as principais fontes de informação que serviram de dados para as análises. Observa-se que 22 estudos optaram por captar a visão dos gestores/proprietários das organizações; 1 estudo obteve as informações a partir da opinião de funcionários/especialistas de nível operacional; 5 obtiveram seus dados a partir da visão de funcionários/especialistas e gestores/proprietários; e 3 pesquisas utilizaram outras fontes, incluindo as revisões de literatura.

Artigos com foco em ACAP, publicados em periódicos de diferentes países, tem concentrado o perfil dos respondentes de suas pesquisas em executivos, presidentes, diretores e gerentes (Fernandes Neto et al., 2021). Estruturar as pesquisas somente com base na percepção de grupos gestores pode restringir análises mais consistentes em relação a processos, rotinas e instrumentos de desenvolvimento dos fenômenos estudados (Rosa et al., 2019). Essa “lente gerencial” acaba por alimentar o processo de reificação criticado por Lane et al. (2006), pois trata a ACAP como um atributo estratégico abstrato, muitas vezes desconectado das práticas e atitudes dos membros da organização que lidam com o conhecimento no nível operacional.

Nesse contexto, é sugestivo e oportuno considerar perspectivas agregadas, de gestores e de membros das organizações (Gonzalez, 2023), proporcionando resultados distintos sobre a configuração da ACAP (Cassol et al., 2022), além da inclusão de outros agentes relevantes (Ferreira et al., 2020) como fornecedores (Souza et al., 2019), parceiros (Crespi et al., 2022) e clientes (Rosa et al., 2019) para ampliar as possibilidades de uma visão mais aprofundada sobre os temas pesquisados. Entretanto, mesmo envolvendo especialistas e tomadores de decisão, essas fontes são sujeitas a sentimentos e experiências momentâneas (Paula & Silva, 2020), podendo maximizar declarações positivas, principalmente aquelas que forem oriundas de áreas sob a responsabilidade deles (Ferreira et al., 2020).

Tabela 6 - Principais fontes de informações das pesquisas sobre ACAP

Fontes	Frequência
Gestores / Proprietários	22
Funcionários / Especialistas	1
Gestores/Proprietários e Funcionários/Especialistas	5
Outras fontes	3
TOTAL	31

Mesmo com novos modelos teóricos testados de forma contemporânea, o estudo seminal de Cohen e Levinthal (1990) continua figurando no topo entre os mais citados (Lima & Moreira, 2021; Rossetto et al., 2017). Um fato que chama a atenção (Tabela 7), é que, apesar do estudo de Cohen & Levinthal destacar-se pelas citações em milhares de pesquisas sobre ACAP (Lima & Moreira, 2021), este estudo demonstrou que o modelo de Zahara e George (2002) tem sido prioritariamente utilizado como referência, em sua forma originária ou adaptada, para ser testado pelas pesquisas sobre essa temática. Dos 31 artigos publicados nas revistas brasileiras analisadas 71% utilizaram o modelo de Zahara e George (2002) como referência principal, enquanto apenas 3 artigos basearam-se no modelo de Cohen e Levinthal (1990) e 19,3% fizeram uso de outros modelos teóricos.

A evolução das abordagens sobre ACAP no Brasil, portanto, demonstra uma transição clara dos modelos estáticos para visões mais dinâmicas. Rossetto et al. (2017) afirmaram que o modelo de Zahra e George (2002) proporcionou avanços no conceito de ACAP e suas implicações para a inovação. Essa evolução pressupõe um entendimento organizacional imerso em “capacidade dinâmica”, conforme preconizaram Zahara e George (2002), não se restringindo somente a “estoques de conhecimento”, como sugestionado por Cohen e Levinthal (1990) (Filenga & Sanchez, 2020). As dimensões conceituais oriundas do modelo de Zahara e George (2002) serviram, portanto, de prevalência referencial para que as pesquisas analisadas por este estudo fomentassem um melhor entendimento acerca da influência das dimensões da ACAP na capacidade de inovação em determinadas empresas (Cassol et al., 2022), sendo ainda respaldada por aperfeiçoamentos do modelo originalmente proposto ao ajudarem gestores a diferenciarem recursos de rotinas a partir de um diagnóstico mais preciso sobre a ACAP (Versiani et al., 2021).

Em acréscimo, a partir desses direcionamentos referenciais, foi possível verificar que a PACAP e RACAP atuam de modos diferentes em determinados contextos (Gonzalez, 2023), sendo verificadas, ainda, rotinas e processos concernentes à ACAP em níveis intraorganizacionais e interorganizacionais de empresas do setor público (Crespi et al., 2020).

Tabela 7 - Modelos teóricos utilizados como principais referências para as pesquisas

Modelos teóricos	Frequência
Zahara & George (2002)	22
Cohen & Levinthal (1990)	3
Outros	6
TOTAL	31

A análise da produção científica brasileira sobre ACAP, portanto, revelou um campo em amadurecimento, mas que ainda enfrenta desafios conceituais significativos. Ressalta-se que a tendência de reificação do conceito desse construto, observada por Lane et al. (2006) e Todorova e Durisin (2007), foi corroborada pelos resultados desta revisão, indicando que essa tendência persiste, conforme alertado por Mikhailov e Reichert (2019). Esse contexto situacional exige dos pesquisadores brasileiros uma reflexão mais profunda sobre a real necessidade de reconfigurar modelos já consolidados em vez de apenas replicá-los.

Em suma, a evolução das abordagens no Brasil reflete uma busca por maior rigor metodológico e diversidade setorial, mas ainda demanda a superação de visões reificadas e a inclusão de métodos qualitativos e longitudinais para capturar a essência comportamental do conhecimento, conforme sugerido por Fernandes Neto et al. (2021).

5 CONCLUSÕES

Este estudo buscou ampliar o conhecimento sobre a ACAP a partir de um recorte da produção científica brasileira, considerando as especificidades do contexto nacional. As contribuições teóricas desta pesquisa residem na sistematização do “estado da arte” nacional, evidenciando

que a produção brasileira atingiu um patamar de excelência (Qualis A1 e A2), mas ainda enfrenta o desafio de superar a visão reificada do conceito.

A pesquisa ratifica a transição teórica para o modelo de Zahra e George (2002), que consolidou a ACAP como uma capacidade dinâmica composta pelas dimensões PACAP e RACAP, em substituição à visão de estoques de conhecimento de Cohen e Levinthal (1990). Além disso, a revisão fortalece o vínculo entre ACAP e inovação, detalhando como os antecedentes do CI (CH, CS e CO) são fundamentais para a estruturação desse construto nas organizações.

As implicações gerenciais deste artigo oferecem subsídios para que gestores identifiquem quais rotinas de aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento devem ser priorizadas para impulsionar o desempenho e a vantagem competitiva. No setor privado, os achados indicam que o investimento em gestores experientes é vital para que o conhecimento externo seja efetivamente transformado em práticas produtivas. Para gestores da administração pública, os resultados da pesquisa podem indicar caminhos para a utilização da ACAP como ferramenta para aperfeiçoar a compreensão das demandas sociais e gerar inovações que melhorem os serviços prestados aos cidadãos, superando a escassez de estudos nesse ambiente.

Apesar das contribuições, esta pesquisa possui limitações concernentes ao tamanho da amostra (31 artigos), o que restringe a generalização dos achados para todo o vasto campo da ACAP. Além disso, o estudo limitou-se às bases CAPES e SPELL e ao formato de artigos científicos.

REFERÊNCIAS

- Abdala, R. G., Binotto, E., & Borges, J. A. R. (2022). Family farm succession: evidence from absorptive capacity, social capital, and socioeconomic aspects. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 60(4), e235777. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.235777>
- Ali, I., Musawir, A. U., & Ali, M. (2018). Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 453-477.
- Apriliyanti, I. D., & Alon, I. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. *International Business Review*, 26(5), 896-907.
- Begnini, S., Carvalho, C. E., & Rossetto, C. R. (2022). The moderating role of firm's level of participation in a cluster in the relation between absorptive capacity and sustainability practices. *BAR-Brazilian Administration Review*, 19(3), e210034. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210034>
- Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2015). Debating systematic literature reviews (SLR) and their ramifications for IS: A rejoinder to Mike Chiasson, Briony Oates, Ulrike Schultze, and Richard Watson. *Journal of Information Technology*, 30(2), 188-193. <https://doi.org/10.1057/jit.2015.15>
- Cajuela, A. R., & Galina, S. V. R. (2020). Processos em relacionamentos interorganizacionais para desenvolvimento de capacidade de absorção em startups. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 550-566.
- Cardozo, C. T., Kronmeyer Filho, O. R., & Vaccaro, G. L. R. (2019). Continue Inovando: Capacidade Absortiva e o Desempenho de Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação. *Journal of Contemporary Administration*, 23(4), 499-519.
- Cassol, A., Marietto, M. L., & Martins, C. B. (2022). Inovação em pequenas e médias empresas: a influência da capacidade absorptiva. *Revista de Ciências da Administração*, 24(62), 102-121.
- Chaparro, X. A. F., Kozesinski, R., & Júnior, A. S. C. (2021). Absorptive capacity in startups: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(1), 59-95.
- Crespi, T. B., Costa, P. R. D., Preusler, T. S., & Cirani, C. B. S. (2022). Capacidade Absortiva em uma Empresa Pública de Pesquisa: da Maturidade à Escalabilidade. *BBR. Brazilian Business Review*, 19, 133-152.

- Crespi, T. B., Costa, P. R., Preusler, T. S., & Ruas, R. L. (2020). Análise das condições da capacidade absorptiva com base em projetos de P&D. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(5), 1–32. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMR200041
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128–152.
- Costa, J. C., Camargo, S. M., Toaldo, A. M., & Didonet, S. R. (2019). A Influência dos Gestores nas Capacidades da Empresa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20, eRAMD190061.
- Demuner Flores, M. D. R. (2023). Nível tecnológico na relação entre capacidade de absorção e capacidade de resposta em empresas de manufatura. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24(3), eRAMR230174.
- Engelman, R., & Schreiber, D. (2018). A relação entre capital intelectual, capacidade absorptiva e inovação: Proposta de um framework. *Desenvolvimento em Questão*, 16(43), 77–112.
- Farias, R. A. S., & Hoffmann, V. E. (2018). Analysis of scientific production on interorganizational networks study field. *Innovation & Management Review*, 15(1), 92–115.
- Fernandes Neto, M., Machado, D. D. P. N., & Leite Filho, M. A. (2021). Revisão Bibliográfica e Análise Bibliométrica: O Capital Intelectual e a Capacidade Absortiva na Inovação. *ID on line. Revista de psicologia*, 15(56), 367–389.
- Ferreira, R., Gomes, J. S., & Carvalho, A. (2020). Capacidade Absortiva Em Implementações De Analytics: Um Modelo De Pesquisa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(2), 1–28.
- Filenga, D., & Sanchez, O. P. (2020). Antecedentes Do Reconhecimento De Valor Na Capacidade Absortiva. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–25. doi:10.1590/1678- 6971/eRAMR200069
- Gonzalez, R. V. D. (2023). Capacidade de absorção potencial e realizada: Uma análise em times de projeto. *Revista de Administração de Empresas*, 63(3), e2022-0006.
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006) Writing narrative literature reviews for peerreviewed journals: secrets of the trade. *Journal of chiropractic medicine*, 5(3), 101–17.
- Horvat, D., Dreher, C., & Som, O. (2019). How firms absorb external knowledge—Modelling and managing the absorptive capacity process. *International Journal of Innovation Management*, 23(01), 1950041.
- Inkinen, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Structure of intellectual capital—an international comparison. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(5), 1160–1183.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20.
- Krüger, C., Machado, F. S., Ceolin, Á. F., Santos, G. G. D., & Peiter, E. E. (2023). Evidências da contabilidade e capacidades de absorção no processo de sucessão familiar e continuidade da atividade rural. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61(3). e263003. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2022.263003>
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833–863.
- Laviniki, J., Laimer, C. G., Rodrigues, C., & Marques, J. L. (2021). O efeito da capacidade absorptiva no desempenho financeiro de empresas brasileiras e portuguesas do setor de baixa intensidade tecnológica. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 537–560.
- Lima, A. A. D., Costa, B. K., Shinohara, E. E., & Bezerra, C. M. D. S. (2021). Estudo da evolução conceitual-teórica da capacidade absorptiva no campo da hotelaria. *Marketing & Tourism Review*, 6(1). <https://doi.org/10.29149/mtr.v6i1.6530>
- Lima, K. T., Batista, L. F., & Moreira, V. F. (2022). Capacidade absorptiva de empreendimentos incubados e as ações de inovação no contexto de agronegócios paraibanos. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23(5), 1–29.
- Lima, K. T., & Moreira, V. F. (2021). Absorptive capacity: Um panorama da trajetória evolutiva de redes de pesquisas (1976–2020). *Contextus – Revista Contemporânea De Economia e Gestão*, 19, 232–245. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.62721>
- Lee, Y., Cortes, A. F., Zhuang, Y., & Herrmann, P. (2021). Social capital and organizational ambidexterity: the moderating effect of absorptive capacity. *International journal of emerging markets*, 16(8), 1793–1812.
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization science*, 22(1), 81–98.

- Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120248>
- Makhloufi, L., Laghouag, A. A., Ali Sahli, A., & Belaid, F. (2021). Impact of entrepreneurial orientation on innovation capability: The mediating role of absorptive capability and organizational learning capabilities. *Sustainability*, 13(10), 5399.
- Malvestiti, R., Esteves, D. B., & Dandolini, G. A. (2021). A capacidade absorptiva como feedback na sustentabilidade das organizações. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22(1), 1-29.
- Mariano, S., & Walter, C. (2015). The construct of absorptive capacity in knowledge management and intellectual capital research: content and text analyses. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 372-400. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0342>
- Martins, B. V., Faccin, K., Motta, G. D. S., Bernardes, R., & Balestrin, A. (2019). Evolução e tendências da agenda de pesquisa internacional em inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 59(4), 293-307.
- Mikhailov, A., & Reichert, F. M. (2019). Influência da capacidade absorptiva sobre inovação: Uma revisão sistemática de literatura. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(6), 1-19, doi:10.1590/1678-6971/eRAMD190033
- Moreno, V., Coelho, M. A., & Pitassi, C. (2020). Terceirização de TI e Capacidade Absortiva: Um Estudo de Casos Múltiplos no Setor de Seguros. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(1), 97-113.
- Murray, K., Roux, D. J., Nel, J. L., Driver, A., & Freimund, W. (2011). Absorptive capacity as a guiding concept for effective public sector management and conservation of freshwater ecosystems. *Environmental management*, 47, 917-925.
- Oliveira, M., Curado, C., Balle, A. R., & Kianto, A. (2020). Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related?. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 893-81, <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2019-0077>
- Ortiz, B., Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2021). Intra-organizational social capital and product innovation: the mediating role of realized absorptive capacity. *Frontiers in Psychology*, 11, 3859. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.624189>
- Paula, F. D. O., & Silva, J. F. D. (2020). O impacto dos diferentes tipos de inovação e do apoio governamental no desempenho das firmas: o caso das PMEs de manufatura da Europa Central e Oriental. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(4), 923-939.
- Pereira, B. A., & Farias, J. S. (2021). Literatura qualificada sobre capacidade absorptiva para inovação em NEBTs e startups. *Revista Brasileira de Inovação*, 20, e021020.
- Puffal, C. W., Puffal, D. P., & Souza, Y. S. (2019). Uma Análise Da Capacidade Absortiva Em Empresas De Setores Tradicionais Do Rio Grande Do Sul. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(6), eRAMD190066, doi:10.1590/1678-6971/eRAMD190066
- Rosa, K. C., Sausen, J. O., & Zaluski, F. C. (2019). O desenvolvimento de capacidades dinâmicas como recurso estratégico: um estudo de caso no segmento do vestuário. *DRd-Desenvolvimento Regional em debate*, 9, 583-603.
- Rossetto, B. A., de Carvalho, F. C., Bernardes, R., & Borini, F. (2017). Absorptive capacity and innovation: An overview of international scientific production of last twenty-five years. *International Journal of Innovation*, 5(1), 97-113.
- Santos, C. C., Teston, S. F., Zawadzki, P., Lizote, S. A., & Machado, H. P. (2020). Capacidade absorptiva individual e intenção empreendedora em sucessores de propriedades rurais. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 1-29.
- Sousa, R. M., Florêncio, M. N.S., & Moraes, T. A. (2022). Importância da Capacidade Absortiva na Inovação do Setor Público: Uma Revisão da Literatura. *Revista FSA*, 19(9), 49-62.
- Souza, S. A., Silva, D. E., & Abreu, A. F. (2019). Capacidade de absorção dos sinais capturados do ambiente para inovação. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(6). doi:10.1590/1678-6971/eRAMD190029
- Sun, R., Li, S., & Liu, W. (2020). A congruence perspective on how human and social capital affect learning capability and innovation. *PloS one*, 15(4), e0231504.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, 32(3), 774-786.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Vaz, C. R., Selig, P. M., & Viegas, C. V. (2019). A proposal of intellectual capital maturity model (ICMM) evaluation. *Journal of Intellectual Capital*, 20(2), 208-234.

Versiani, Â. F., Cruz, M. A., Rezende, S. F., & Castro, J. M. (2021). Capacidade absorptiva, inovação e fontes externas de conhecimento: O setor elétrico brasileiro. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22(5), 1–31. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR210083.

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization science*, 21(4), 931-951.

Xie, X., Zou, H., & Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *Journal of Business Research*, 88, 289-297.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

SATISFAÇÃO ESTUDANTIL E NET PROMOTER SCORE NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO: O PAPEL DOS SERVIÇOS DE SUPORTE AO ESTUDANTE

STUDENT SATISFACTION AND NET PROMOTER SCORE IN PUBLIC HIGHER EDUCATION: THE ROLE OF STUDENT SUPPORT SERVICES

EVERTON VERGA

evertonmverga@fai.com.br

FAI - Centro Universitário de Adamantina

<https://orcid.org/0000-0002-4168-0247>

VITÓRIA MARIA PIGARI

vitoriapigari.1324@gmail.com

FAI - Centro Universitário de Adamantina

<https://orcid.org/0009-0004-5106-612X>

RESUMO

Objetivo: Investigar os fatores preditores do Net Promoter Score (NPS) no contexto de uma instituição pública de ensino superior (IES), buscando compreender como variáveis acadêmicas, demográficas e institucionais influenciam a satisfação e a lealdade dos estudantes.

Proposta: O estudo propõe o uso do NPS como ferramenta de gestão em instituições públicas de ensino superior, integrando-o a modelos analíticos baseados em regressão para identificar os determinantes da satisfação discente.

Abordagem teórica: O trabalho fundamenta-se na literatura sobre qualidade de serviços públicos (Van Ryzin, 2004; Pandey & Wright, 2006) e na aplicação do NPS em contextos públicos (Reichheld, 2003; Luoma-aho et al., 2021), destacando sua adaptação para avaliar reputação e engajamento institucional.

Métodos: A pesquisa quantitativa envolveu 193 estudantes de graduação e pós-graduação de uma IES pública. Foram aplicadas estatísticas descritivas, análise fatorial exploratória e regressões múltiplas para testar o impacto do suporte estudantil, atividades extracurriculares e variáveis demográficas sobre a satisfação e o NPS.

Resultados: O suporte estudantil foi o principal preditor da satisfação ($\beta = 0,72$; $p < 0,001$) e do NPS ($\beta = 16,63$; $p < 0,001$). A participação em atividades extracurriculares também elevou a satisfação, mas não afetou o NPS.

Conclusões: O estudo evidencia que a percepção de qualidade dos serviços de apoio é determinante para a lealdade estudantil. Contribui ao demonstrar empiricamente a aplicabilidade do NPS na gestão pública educacional, fornecendo subsídios práticos para o aprimoramento institucional.

Palavras-chave: Net Promoter Score; Satisfação estudantil; Gestão universitária; Serviços de apoio; Lealdade.

ABSTRACT

Objective: To identify the predictors of the Net Promoter Score (NPS) within a public higher education institution (HEI), examining how academic, demographic, and institutional factors influence students' satisfaction and loyalty.

Proposal: This study proposes the use of NPS as a management tool for public higher education institutions, combining it with regression models to uncover key determinants of student satisfaction.

Theoretical approach: The research is grounded in public service quality theory (Van Ryzin, 2004; Pandey & Wright, 2006) and in studies adapting NPS for public contexts (Reichheld, 2003; Luoma-aho et al., 2021; do Vale et al., 2021), emphasizing its role in assessing institutional reputation and engagement.

Methods: A quantitative design was applied to a sample of 153 undergraduate and graduate students. Descriptive statistics, exploratory factor analysis, and multiple regressions were used to assess the influence of student support services, extracurricular participation, and demographic variables on satisfaction and NPS.

Results: Student support services were the strongest predictor of both satisfaction ($\beta = 0.72$; $p < 0.001$) and NPS ($\beta = 16.63$; $p < 0.001$). Extracurricular participation increased satisfaction but did not affect NPS.

Conclusions: Findings highlight that the perceived quality of student support strongly drives satisfaction and loyalty. The study contributes by demonstrating the empirical applicability of NPS in public education management and offering actionable insights for institutional improvement.

Keywords: Net Promoter Score; Student satisfaction; University management; Student support services; Student loyalty.

1 INTRODUÇÃO

Na gestão pública contemporânea, a busca pela satisfação e lealdade dos cidadãos constitui um dos pilares da legitimidade institucional. As instituições públicas, incluindo as de ensino superior, enfrentam o desafio de alinhar eficiência administrativa e qualidade percebida, oferecendo serviços que atendam às expectativas de seus públicos e contribuam para a consolidação da confiança social (Pandey & Wright, 2006; Van Ryzin, 2004). Nesse contexto, cresce a necessidade de instrumentos de mensuração que simplifiquem a avaliação da experiência do usuário e permitam comparações entre áreas e períodos de gestão.

Entre esses instrumentos, o Net Promoter Score (NPS) tem ganhado destaque como indicador sintético e de fácil aplicação para mensurar a satisfação e a lealdade de usuários e cidadãos (Luoma-aho et al., 2021; Reichheld, 2003). Originalmente desenvolvido para o setor privado, o NPS vem sendo progressivamente incorporado à administração pública e à gestão educacional por sua capacidade de sintetizar percepções complexas em uma métrica direta: a disposição em recomendar a instituição ou serviço a outros. No ensino superior, esse indicador pode refletir dimensões como a percepção de qualidade acadêmica, o suporte estudantil e o vínculo afetivo com a instituição — fatores reconhecidos como determinantes do engajamento discente e da permanência estudantil (Elliott & Shin, 2002; Clemes, Gan & Kao, 2008).

Embora o NPS seja amplamente utilizado, sua aplicação em contextos públicos suscita debates sobre validade e adequação (Baehre et al., 2021; Temple et al., 2019). Pesquisas apontam que o significado da lealdade institucional pode variar substancialmente quando o público-alvo não é consumidor no sentido tradicional, mas cidadão ou estudante (Luoma-aho et al., 2021). Assim, compreender os fatores que influenciam a pontuação do NPS em instituições públicas de ensino é essencial para adaptar o indicador e potencializar seu valor gerencial.

Na área educacional, estudos recentes destacam o potencial do NPS como ferramenta de monitoramento da experiência estudantil. Do Vale et al. (2021) demonstram que ele pode identificar áreas críticas de melhoria e perfis de alunos mais propensos à recomendação, funcionando como um instrumento de diagnóstico para a gestão universitária. Pesquisas internacionais complementam essa perspectiva ao evidenciar que dimensões de suporte institucional, qualidade dos serviços de apoio e interação docente são determinantes da satisfação e da lealdade dos estudantes (Helgesen & Nettet, 2007; Alves & Raposo, 2007; Sultan & Wong, 2019).

O presente estudo se insere nesse debate, examinando o NPS no contexto de uma instituição pública de ensino superior caracterizada pela diversidade de cursos e autonomia administrativa. A investigação buscou identificar os principais fatores preditores do NPS, com especial atenção às dimensões relacionadas ao suporte estudantil, às atividades extracurriculares e às características demográficas dos alunos.

Os resultados obtidos revelam que a percepção positiva sobre o suporte estudantil é o principal determinante tanto da satisfação geral quanto da disposição em recomendar a instituição — o que reforça o papel das políticas de apoio acadêmico e psicossocial como elemento central da experiência estudantil. Além disso, o envolvimento em atividades extracurriculares mostrou-se associado à satisfação, ainda que sem impacto direto sobre o NPS, sugerindo que o engajamento institucional contribui mais para o bem-estar subjetivo do aluno do que para a recomendação ativa.

Portanto, este artigo busca não apenas compreender a aplicabilidade do NPS em instituições públicas de ensino superior, mas também discutir seus condicionantes, oferecendo evidências empíricas que reforçam sua utilidade como instrumento estratégico de gestão universitária e indicador de qualidade percebida no setor público educacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Satisfação e lealdade em serviços públicos e educacionais

A satisfação do usuário tem sido amplamente reconhecida como um dos principais indicadores de desempenho em instituições públicas e privadas (Pandey & Wright, 2006; Van Ryzin, 2004). No setor público, ela transcende o simples contentamento com o serviço recebido e passa a refletir a legitimidade e a confiança dos cidadãos nas organizações governamentais (Bouckaert & Van de Walle, 2003; Biscione & Domingues da Silva, 2024). Essa perspectiva está alinhada à visão de que a qualidade percebida dos serviços públicos é determinante para a avaliação da eficiência institucional e para a formação de atitudes de lealdade (James, 2009).

No contexto da educação superior, a satisfação estudantil tem sido amplamente investigada como um construto multifacetado que envolve percepções sobre ensino, infraestrutura, suporte e relacionamento interpessoal (Elliott & Shin, 2002; Clemes, Gan & Kao, 2008). Alves e Raposo (2007) argumentam que a satisfação do estudante resulta da comparação entre as expectativas prévias e as experiências vivenciadas, afetando diretamente sua lealdade à instituição. Essa lealdade, por sua vez, não se limita à retenção do aluno, mas se manifesta em comportamentos de recomendação e defesa da imagem institucional (Helgesen & Nettet, 2007).

Pesquisas recentes reforçam que a lealdade discente é um fenômeno relacional, influenciado tanto por aspectos tangíveis (infraestrutura, qualidade do ensino) quanto intangíveis (clima organizacional, percepção de cuidado e suporte) (Sultan & Wong, 2019). Assim, compreender as variáveis que fortalecem o vínculo entre o aluno e a instituição torna-se um elemento estratégico para a gestão universitária contemporânea.

2.2 O Net Promoter Score (NPS) como métrica de gestão e reputação institucional

O Net Promoter Score (NPS), proposto por Reichheld (2003), consolidou-se como uma métrica sintética de lealdade, amplamente adotada por organizações de diferentes setores. Sua lógica baseia-se em uma única pergunta — “Qual a probabilidade de você recomendar esta instituição a um amigo ou colega?” — que sintetiza a experiência do usuário em uma escala simples de 0 a 10. Os respondentes são classificados como promotores, passivos ou detratores, e o resultado final é calculado pela diferença entre a proporção de promotores e detratores.

No setor privado, o NPS tem sido associado a indicadores de crescimento e desempenho financeiro (Baehre et al., 2021). Contudo, sua transposição para o setor público e, especialmente, para o contexto educacional requer adaptações teóricas e metodológicas (Luoma-aho, Canel & Hakola, 2021). A principal diferença está na natureza do vínculo entre instituição e público: enquanto empresas buscam fidelizar consumidores, instituições públicas almejam fortalecer a confiança e o engajamento social.

Luoma-aho et al. (2021) destacam que, no contexto público, o NPS pode servir como indicador de reputação institucional, refletindo percepções de legitimidade, transparência e responsabilidade. No ensino superior, essa métrica tem se mostrado útil para captar dimensões da experiência estudantil que nem sempre são observáveis por meio de indicadores tradicionais de desempenho (do Vale et al., 2021). A aplicação do NPS em universidades e centros públicos permite traduzir percepções subjetivas — como acolhimento, reconhecimento e apoio — em dados comparáveis, ampliando sua utilidade para a formulação de políticas de melhoria contínua.

Entretanto, o uso do NPS ainda é objeto de debate. Temple, Burkhart e Tassone (2020) chamam atenção para a influência do método de coleta (online, presencial, ou híbrido) sobre os resultados, enquanto Baehre et al. (2021) observam que o NPS pode subestimar a complexidade da experiência do usuário ao condensar múltiplas dimensões em uma única medida. Assim, autores sugerem o uso combinado do NPS com variáveis explicativas — como suporte institucional, engajamento e qualidade percebida — para maximizar sua validade preditiva (Helgesen & Nasset, 2007; Sultan & Wong, 2019).

2.3 O papel do suporte estudantil na satisfação e lealdade discente

O suporte estudantil emerge na literatura como uma das dimensões mais críticas para a satisfação e retenção de estudantes em instituições de ensino superior (Thomas, 2012). Esse suporte engloba desde serviços de orientação acadêmica e psicológica até programas de tutoria, bolsas e infraestrutura de apoio ao aprendizado. Quando percebidos como acessíveis e eficazes, esses serviços ampliam o sentimento de pertencimento e o engajamento institucional (Tinto, 2017; Silva & Faia, 2015).

Em estudos recentes, o suporte institucional tem sido identificado como preditor direto da satisfação e da lealdade dos estudantes (Sultan & Wong, 2019; Helgesen & Nasset, 2007). Do ponto de vista teórico, ele atua como mediador entre as práticas de gestão universitária e as percepções individuais dos alunos sobre qualidade e bem-estar.

No contexto deste estudo, os resultados empíricos reforçam essas evidências ao demonstrar que o suporte estudantil é o principal preditor do NPS e da satisfação geral. Isso sugere que o NPS, quando associado à percepção do suporte, não apenas mensura a lealdade, mas também reflete a eficácia dos mecanismos institucionais de apoio ao estudante. Essa constatação reforça a pertinência de adaptar o NPS às particularidades das instituições públicas, reconhecendo a centralidade do suporte como variável estratégica de gestão.

Em síntese, a literatura revisada evidencia uma convergência entre os modelos de satisfação e lealdade e o uso do NPS como métrica de reputação e desempenho institucional. Entretanto, lacunas persistem quanto à sua aplicação no ensino superior público brasileiro, especialmente em contextos municipais, onde coexistem desafios de recursos e de autonomia administrativa. Dessa forma, este estudo contribui ao integrar o NPS a variáveis contextuais relevantes — suporte estudantil, engajamento em atividades extracurriculares e fatores demográficos — oferecendo uma visão mais abrangente sobre os determinantes da satisfação e lealdade estudantil. Essa integração avança a literatura ao evidenciar que, em instituições públicas, a qualidade do suporte estudantil é o elo que conecta a gestão administrativa à experiência subjetiva do aluno, traduzindo-se em maior disposição à recomendação e fidelização institucional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Desenho da pesquisa

O presente estudo adotou um delineamento quantitativo, descritivo e correlacional, apropriado para examinar relações entre variáveis e identificar os fatores que predizem o Net Promoter Score (NPS) no contexto de uma IES pública municipal, localizada em um município de São Paulo. A abordagem quantitativa permite mensurar percepções individuais de forma objetiva, fornecendo evidências empíricas sobre a influência de aspectos institucionais e demográficos na satisfação e lealdade estudantil (Creswell & Creswell, 2018).

O caráter descritivo possibilitou compreender o perfil dos respondentes e suas percepções acerca dos serviços oferecidos pela instituição, enquanto a natureza correlacional viabilizou o teste de associações entre as variáveis explicativas e o NPS. Tal combinação metodológica é adequada em pesquisas de gestão universitária e qualidade de serviços, nas quais a análise das relações entre satisfação, suporte e recomendação é fundamental (Hair et al., 2019).

3.2 População e amostra

A população-alvo compreendeu todos os estudantes de graduação e pós-graduação de uma IES pública matriculados em 2024. A amostra final foi composta por 193 participantes, distribuídos entre diversos cursos e períodos, o que assegura heterogeneidade representativa da instituição. Embora tenha havido maior participação de estudantes em estágios iniciais, a diversidade de cursos e áreas do conhecimento contribuiu para a robustez analítica do estudo.

A IES abordada neste estudo é uma autarquia municipal de ensino superior com autonomia administrativa e financeira. Mantida por recursos de um município do interior do Estado de São Paulo, a IES oferece 36 cursos de graduação e 24 cursos de pós-graduação lato sensu, além de programas de extensão voltados à integração com a comunidade. A heterogeneidade de sua estrutura acadêmica e a pluralidade do corpo discente justificam sua seleção como campo empírico, configurando um ambiente adequado para avaliar determinantes do NPS no ensino público superior.

3.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de pesquisa consistiu em um questionário estruturado, elaborado com base em estudos prévios sobre satisfação estudantil e mensuração do NPS em contextos educacionais (Elliott & Shin, 2002; do Vale et al., 2021). O questionário foi composto por cinco seções, abrangendo aspectos demográficos, acadêmicos, experienciais e atitudinais:

- a. Dados demográficos e acadêmicos: idade, gênero, curso, período e participação em atividades extracurriculares;
- b. Experiência prévia: frequência em outra instituição de ensino superior e comparação com a experiência atual (escala Likert de 1 a 5);
- c. Serviços de suporte estudantil: uso e avaliação da qualidade dos serviços de apoio (orientação acadêmica, biblioteca, suporte psicológico, esportes e outros), em escala Likert de 1 a 5;
- d. Experiência acadêmica: satisfação com métodos de ensino e avaliação, e engajamento docente (escala Likert de 1 a 5);
- e. Net Promoter Score: probabilidade de recomendar a IES a amigos ou colegas, em escala de 0 a 10.

3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta foi realizada durante dois meses, utilizando questionário online distribuído via e-mail institucional e redes sociais da IES. Também foi disponibilizada uma versão impressa em espaços de convivência do campus, garantindo ampla acessibilidade. Antes do início da aplicação, os participantes foram informados sobre o propósito da pesquisa, a confidencialidade dos dados e o caráter voluntário da participação. As respostas foram anonimizadas, em conformidade com as normas éticas vigentes.

Os dados foram analisados em múltiplas etapas. Inicialmente, aplicaram-se estatísticas descritivas (médias, frequências e desvios-padrão) para caracterizar a amostra. Em seguida, conduziu-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o objetivo de verificar a estrutura latente das variáveis relacionadas ao suporte estudantil. Essa técnica é apropriada para identificar dimensões subjacentes e reduzir o número de variáveis em um construto único (Hair et al., 2019).

Os resultados da AFE indicaram unidimensionalidade e alta consistência interna (α de Cronbach = 0,919), confirmando a confiabilidade da medida de “qualidade do suporte estudantil”.

Posteriormente, foi empregada regressão linear múltipla para testar os efeitos das variáveis independentes — suporte estudantil, atividade extracurricular, gênero e experiência prévia — sobre duas variáveis dependentes: satisfação geral e NPS. Essa técnica permite estimar o impacto simultâneo de múltiplos preditores, controlando efeitos espúrios entre variáveis correlacionadas (Field, 2013).

As análises foram conduzidas no software JAMOV (versão 2.5), com nível de significância de 5%. A escolha desse software deve-se à sua capacidade de integrar visualmente análises estatísticas complexas e gerar relatórios reprodutíveis em linguagem acessível.

Considerações éticas. O estudo observou as diretrizes do Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (COPEP), conforme os princípios éticos da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Todos os participantes receberam termo de consentimento livre e esclarecido, assegurando-lhes o direito à desistência e o anonimato de suas respostas. Nenhum dado sensível foi coletado. A pesquisa teve caráter exclusivamente acadêmico e não envolveu qualquer forma de indução ou benefício individual aos respondentes.

4 RESULTADOS

4.1 Descrição da Amostra

A amostra foi composta por 193 estudantes da IES. A idade média dos participantes foi de 23,6 anos (DP = 7,47), evidenciando uma predominância de jovens adultos, mas também com alguma diversidade etária.

Quanto ao gênero, observou-se predominância do sexo feminino (62,7%), seguido pelo masculino (37,3%) (Tabela 1). Essa distribuição é consistente com a literatura sobre perfil discente em instituições de ensino superior, em que há maior participação feminina em cursos de graduação.

Tabela 1. Frequências de Gênero

Gênero	Frequência	% do Total	% acumulada
Feminino	121	62.7%	62.7%
Masculino	72	37.3%	100.0%

Os participantes estavam distribuídos em diferentes cursos, representando a heterogeneidade da instituição (Tabela 2). Os cursos com maior número de respondentes foram Pedagogia (16,3%), Medicina (10,4%), Fisioterapia (6,7%) e Educação Física (6,7%). Cursos como História (2,6%) e Ciências Biológicas (3,1%) apresentaram menor representatividade. Essa diversidade amplia a validade dos resultados para diferentes áreas de formação.

Tabela 2. Frequências de Curso

Curso	Frequência	% do Total	% acumulada
Administração	9	4,7%	4,7%
Agronomia	6	3,1%	7,8%
Biomedicina	11	5,7%	13,5%
Ciências Biológicas	6	3,1%	16,6%
Ciências Contábeis	12	6,2%	22,8%
Ciências da Computação	9	4,7%	27,5%
Direito	8	4,1%	31,6%
Educação Física	13	6,7%	38,3%
Enfermagem	11	5,7%	44,0%
Engenharia Civil	10	5,2%	49,2%
Estética e Cosmética	10	5,2%	54,4%
Farmácia	6	3,1%	57,5%
Fisioterapia	13	6,7%	64,2%
Medicina	20	10,4%	74,6%
Medicina Veterinária	6	3,1%	77,7%
Nutrição	7	3,6%	81,3%
Pedagogia	25	13,0%	94,3%
Tecnologia em análise e desenvolvimento de sistemas	6	3,1%	97,4%
História	5	2,6%	100,0%

Em relação ao período cursado (Tabela 3), a maior concentração de estudantes encontra-se no 2º período (44,6%), seguido pelo 4º período (18,1%), 6º período (15,0%) e 8º período (14,5%). Os demais períodos apresentaram frequências menores, variando entre 2,1% e 3,1%. Essa distribuição indica predominância de estudantes em fase inicial do curso, o que pode influenciar percepções sobre a instituição e sua recomendação.

Tabela 3. Frequências de Período

Período	Frequência	% do Total	% acumulada
1	4	2,1%	2,1%
2	86	44,6%	46,6%

Período	Frequência	% do Total	% acumulada
4	35	18,1%	64,8%
6	29	15,0%	79,8%
8	28	14,5%	94,3%
10	5	2,6%	96,9%
12	6	3,1%	100,0%

A participação em atividades extracurriculares foi expressiva: 67,4% dos estudantes declararam envolver-se em atividades complementares, enquanto 32,6% não participam (Tabela 4). Esse dado sugere que uma parcela significativa dos alunos busca ampliar sua formação acadêmica e profissional por meio de experiências adicionais.

Tabela 4. Frequências de Realização de Atividades Extracurriculares

Atividade Extracurricular	Frequência	% do Total	% acumulada
Não	63	32.6%	32.6%
Sim	130	67.4%	100.0%

Por fim, verificou-se que 22,8% dos respondentes já haviam cursado o ensino superior em outra instituição antes de ingressar na IES, enquanto 77,2% não possuíam essa experiência prévia (Tabela 5). Esse fator pode ser relevante na comparação de expectativas e na avaliação da instituição.

Tabela 5. Frequência de acadêmicos que já cursaram ensino superior em outra IES anteriormente

Freq_IES_anterior	Frequência	% do Total	% acumulada
Não	149	77.2%	77.2%
Sim	44	22.8%	100.0%

4.2 Caracterização do suporte universitário recebido da IES

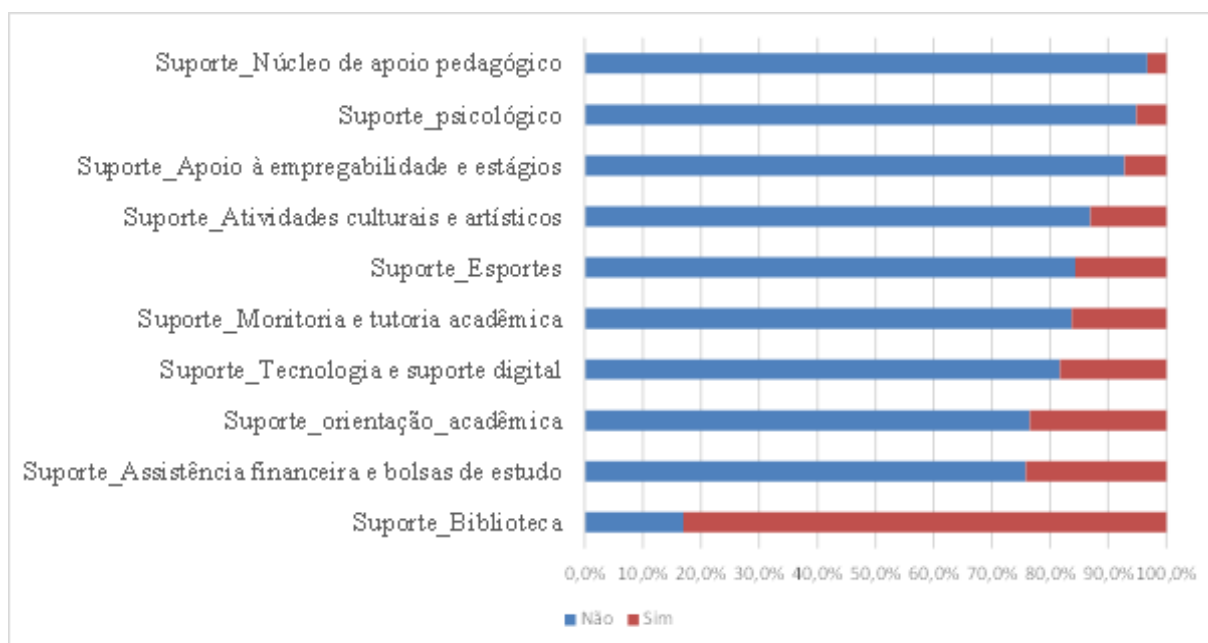
A Figura 1 apresenta a frequência de utilização dos diferentes serviços de suporte disponibilizados pela IES. Observa-se que a Biblioteca foi o serviço mais acessado pelos estudantes, com 83,0% relatando uso, evidenciando sua centralidade para a vida acadêmica.

Em contrapartida, serviços de caráter complementar ou voltados a demandas específicas tiveram adesão bem menor. Apenas 24,2% dos participantes declararam receber assistência financeira ou bolsas de estudo, e 23,5% afirmaram ter utilizado orientação acadêmica. Serviços relacionados ao suporte digital (18,3%) e à monitoria e tutoria acadêmica (16,3%) também foram pouco reportados.

O uso de serviços de esportes (15,7%), atividades culturais e artísticas (13,1%) e apoio à empregabilidade e estágios (7,2%) foi ainda mais restrito. Os índices mais baixos foram observados para o suporte psicológico (5,2%) e para o núcleo de apoio pedagógico (3,3%), indicando que esses recursos são pouco procurados pelos estudantes, apesar de sua relevância potencial para o bem-estar acadêmico.

De forma geral, os dados revelam que os alunos utilizam de forma predominante serviços diretamente vinculados às suas atividades curriculares (como a biblioteca), enquanto apoios mais voltados a desenvolvimento pessoal, cultural e pedagógico apresentam baixa procura. Essa tendência sugere a necessidade de ampliar a divulgação e o estímulo ao uso de serviços complementares que podem contribuir significativamente para a experiência estudantil.

Figura 1. Tipo de suporte da IES recebido pelos participantes da pesquisa



Além da verificação da frequência de utilização, os estudantes também avaliaram a qualidade dos serviços de suporte da IES em uma escala de péssimo, ruim, regular, bom e ótimo. Para sintetizar essas avaliações e verificar se os diferentes tipos de suporte poderiam ser representados por uma medida única, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). Os resultados apontaram para a existência de apenas uma dimensão latente, indicando que os diversos serviços oferecidos são percebidos pelos estudantes como parte de um construto unificado de qualidade dos serviços de apoio.

Essa solução unidimensional foi confirmada por diferentes indicadores estatísticos. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ($\chi^2(45) = 902$, $p < 0,001$), confirmando a adequação da matriz de correlações para análise fatorial. A medida de adequação amostral de KMO obteve valor global de 0,917, considerado excelente, com índices elevados em todas as variáveis analisadas, variando entre 0,863 e 0,957. Os pesos fatoriais, por sua vez, variaram entre 0,487 para a biblioteca e 0,861 para o núcleo de apoio pedagógico, todos acima do limiar aceitável para inclusão no fator. Além disso, a escala demonstrou elevada consistência interna, com alfa de Cronbach de 0,919, reforçando a confiabilidade da medida.

Diante desses resultados, foi construída uma medida geral de avaliação do suporte estudantil da IES, que sintetiza as percepções dos alunos sobre a qualidade dos diferentes serviços. Essa variável agregada será utilizada nas análises subsequentes, especialmente na regressão múltipla com os fatores de satisfação e NPS, permitindo avaliar em que medida a percepção global do suporte influencia a lealdade e a recomendação institucional.

4.3 Análise do efeito do suporte estudantil da IES nas medidas de satisfação

A Tabela 6 apresenta os resultados da regressão linear que buscou identificar os fatores preditores da satisfação e do Net Promoter Score (NPS) dos estudantes em relação à IES. No modelo que teve como variável dependente a satisfação, verificou-se que o preditor mais relevante foi a avaliação do suporte estudantil da IES, com coeficiente positivo e estatisticamente significativo ($\beta = 0,72$; $t = 67,99$; $p < 0,001$). Esse resultado indica que, quanto melhor a percepção dos estudantes sobre os serviços de apoio oferecidos pela instituição, maior é o nível de satisfação geral. Além disso, a variável atividade extracurricular também apresentou efeito significativo ($\beta = 0,31$; $t = 19,56$; $p < 0,05$), sugerindo que estudantes engajados em atividades complementares tendem a relatar maior satisfação em comparação àqueles que não participam. Por outro lado, nem o gênero ($\beta = -0,01$; $t = -0,06$; n.s.) nem a experiência prévia em outra instituição de ensino superior ($\beta = -0,16$; $t = -0,89$; n.s.) mostraram associação significativa com a satisfação.

Tabela 6. Regressão linear sobre Satisfação e NPS da IES

Preditores	Satisfação		NPS	
	Estimativas	t	Estimativas	t
Intercepto ^a	0,56	13,40	15,28	1,98
Gênero: Masculino – Feminino	-0,01	-0,06	0,05	0,16
Atividade Extracurricular: Sim – Não	0,31*	19,56	-0,09	-0,32
Freq_IES_anterior: Sim – Não	-0,16	-0,89	-0,37	-1,13
Suporte estudantil da IES	0,72**	67,99	16,63**	8,57

Nota: ^a Representa o nível de referência; * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

No modelo que considerou o NPS como variável dependente, os resultados reforçam a importância do suporte estudantil da IES, que novamente se destacou como preditor positivo e significativo ($\beta = 16,63$; $t = 8,57$; $p < 0,001$). Isso evidencia que a percepção de qualidade nos serviços de apoio tem papel central não apenas na satisfação, mas também na disposição dos estudantes em recomendar a instituição a outras pessoas. As demais variáveis independentes — gênero ($\beta = 0,05$; $t = 0,16$; n.s.), atividade extracurricular ($\beta = -0,09$; $t = -0,32$; n.s.) e experiência prévia em outra IES ($\beta = -0,37$; $t = -1,13$; n.s.) — não apresentaram efeitos estatisticamente significativos sobre o NPS.

De forma geral, os resultados demonstram que a avaliação positiva do suporte estudantil é o principal fator associado tanto ao aumento da satisfação quanto à elevação do NPS dos alunos da IES. Além disso, o envolvimento em atividades extracurriculares contribui adicionalmente para explicar variações na satisfação, mas não exerce impacto significativo sobre o NPS.

4.4 Discussão dos resultados

Os resultados desta pesquisa reforçam a relevância do suporte estudantil como o principal determinante tanto da satisfação geral quanto do Net Promoter Score (NPS) na instituição analisada. A análise de regressão demonstrou que a percepção positiva dos serviços de apoio exerce impacto direto e substancial na avaliação institucional, corroborando estudos anteriores que destacam o papel central do suporte acadêmico, pedagógico e psicológico no engajamento e bem-estar discente (do Vale et al., 2021; Helgesen & Nasset, 2007; Sultan & Wong, 2019). Tais resultados indicam que a qualidade percebida dos serviços institucionais não apenas aprimora a experiência acadêmica, mas também fortalece a lealdade e a disposição dos estudantes em recomendar a instituição.

Esse achado é consistente com a literatura sobre satisfação e lealdade em instituições de ensino superior, que enfatiza que a percepção de suporte e atenção institucional é uma das dimensões mais relevantes da experiência estudantil (Elliott & Shin, 2002; Alves & Raposo, 2007; Cledes, Gan & Kao, 2008). Assim, a satisfação não depende apenas da qualidade do ensino, mas também da percepção de acolhimento, disponibilidade de recursos e apoio oferecidos pela instituição. Em consonância com Van Ryzin (2004) e Pandey & Wright (2006), a satisfação estudantil pode ser interpretada como uma forma de avaliação de legitimidade institucional, especialmente no contexto de instituições públicas, nas quais o cumprimento das expectativas dos usuários está fortemente associado à confiança e à reputação organizacional.

Outro resultado relevante diz respeito ao envolvimento em atividades extracurriculares, que apresentou relação positiva com a satisfação, mas não com o NPS. Essa distinção sugere que a participação em atividades complementares contribui para o sentimento de pertencimento e integração institucional, conforme observado por Thomas (2012) e Tinto (2017), mas não necessariamente se traduz em recomendação ativa da instituição. Isso indica que o engajamento discente amplia a satisfação individual, porém a recomendação (NPS) depende mais de aspectos estruturantes e institucionais — como a qualidade dos serviços de apoio, a acessibilidade e a eficiência dos recursos oferecidos.

Por outro lado, variáveis demográficas e contextuais, como gênero e experiência prévia em outra instituição de ensino superior, não apresentaram associação significativa nem com a satisfação nem com o NPS. Esse resultado diverge parcialmente das expectativas teóricas, segundo as quais experiências anteriores poderiam afetar percepções atuais (Baehre et al., 2021), mas reforça a ideia de que, no contexto da instituição analisada, a avaliação dos estudantes se baseia predominantemente em fatores objetivos da vivência acadêmica e na qualidade percebida dos serviços institucionais, em vez de características individuais. Essa evidência sugere que a percepção de qualidade é transversal e compartilhada, independentemente de atributos pessoais.

A predominância do suporte estudantil como preditor de satisfação e lealdade também dialoga com as adaptações propostas para o uso do NPS em contextos públicos (Luoma-aho, Canel & Hakola, 2021). Esses autores argumentam que o NPS, quando aplicado em instituições

públicas, deve ser interpretado não apenas como uma medida de fidelização, mas também como um indicador de reputação e legitimidade. O presente estudo confirma essa proposição ao demonstrar que a disposição em recomendar a instituição está fortemente condicionada à percepção da eficácia e acessibilidade dos serviços de suporte.

Os resultados obtidos também se alinham às observações de Temple, Burkhart e Tassone (2020), que destacam a necessidade de considerar fatores contextuais e metodológicos — como o tipo de serviço avaliado e o modo de aplicação da pesquisa — na interpretação do NPS. Nesse caso, a centralidade do suporte estudantil atua como variável mediadora, explicando diferenças nas percepções de lealdade e oferecendo evidências de que o NPS pode capturar a qualidade percebida de maneira eficaz quando contextualizado dentro da estrutura de serviços da instituição.

De modo geral, os achados ampliam o entendimento sobre a aplicabilidade do NPS no ensino superior ao confirmar empiricamente que a qualidade dos serviços de suporte é o principal determinante tanto da satisfação quanto da recomendação institucional. Essa constatação está em consonância com estudos clássicos sobre lealdade e qualidade de serviços (Helgesen & Nasset, 2007; Sultan & Wong, 2019) e reforça que, mesmo em contextos públicos, a percepção de valor e confiança organizacional permanece essencial para o engajamento e a fidelização dos alunos. Ademais, a literatura mostra a importância do suporte da IES para melhorar a saúde mental e desempenho dos alunos (da Silva et al., 2025; Ballada et al., 2021; Kimhi et al., 2021), de forma que os ganhos gerados pelo suporte organizacional da IES extrapolam a satisfação estudantil, por atuar também para reduzir aspectos ligados a insatisfação.

Do ponto de vista prático, recomenda-se que a instituição priorize investimentos em políticas de suporte estudantil — como ampliação dos serviços de orientação acadêmica, fortalecimento do apoio psicológico e aprimoramento da comunicação institucional —, de modo a promover uma experiência acadêmica mais integrada e satisfatória. Como salientam Reichheld (2003) e Luoma-aho et al. (2021), a melhoria contínua da experiência do usuário é o caminho mais sustentável para elevar o NPS e, conseqüentemente, consolidar a reputação institucional e o comprometimento dos estudantes com a organização.

4.5 Limitações e sugestões de estudos futuros

Apesar de suas contribuições teóricas e empíricas, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas e que abrem oportunidades para futuras investigações. Em primeiro lugar, trata-se de uma pesquisa de natureza transversal (cross-sectional), o que limita a capacidade de inferir relações causais entre as variáveis analisadas. Os resultados refletem percepções captadas em um único momento no tempo e, portanto, não permitem avaliar possíveis mudanças na satisfação ou no Net Promoter Score (NPS) decorrentes de transformações institucionais ou de trajetória acadêmica dos estudantes. Estudos longitudinais poderiam examinar como a satisfação e o NPS evoluem ao longo do curso e em resposta a intervenções na qualidade dos serviços de suporte (por exemplo, Silva et al., 2024).

Em segundo lugar, a pesquisa se baseou exclusivamente em medidas autorrelatadas de satisfação e NPS, utilizando escalas estruturadas. Ainda que válidas e amplamente utilizadas, essas medidas não captam nuances emocionais presentes em manifestações espontâneas, como feedbacks positivos e negativos em redes sociais ou avaliações textuais em ambientes digitais.

O uso de técnicas de análise de sentimentos e mineração de texto em dados não estruturados poderia oferecer uma visão mais detalhada e dinâmica da experiência estudantil, complementando as métricas tradicionais. Por exemplo, Vieira et al. (2024) mostraram como mensagens sociais e funcionais, com valência de feedback positivo e negativo em chats de suporte ao consumidor impactavam em métricas relevantes de marketing.

Outra limitação importante refere-se ao fato de que o estudo não explorou o possível efeito de fadiga do suporte organizacional (por exemplo, Silva et al., 2024). É plausível supor que, com o tempo, os alunos internalizem os serviços de apoio como parte natural do funcionamento da instituição, reduzindo sua influência incremental sobre a satisfação e o NPS. Pesquisas futuras poderiam adotar modelos longitudinais ou experimentais para investigar em que ponto o suporte institucional deixa de gerar ganhos marginais em satisfação e lealdade, configurando um fenômeno de habituação.

Além disso, variáveis relevantes para a literatura de comportamento organizacional, como confiança institucional (Silva et al., 2023) e percepção de justiça e transparência (Van Ryzin, 2004), não foram incluídas neste modelo. Tais dimensões podem atuar como mediadoras ou moderadoras das relações observadas, ampliando a compreensão sobre os mecanismos psicológicos e simbólicos que sustentam o vínculo entre estudantes e instituições públicas de ensino superior.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros repliquem este modelo em outras instituições e contextos regionais, de diferentes naturezas administrativas, de modo a verificar a robustez e generalização dos resultados. A incorporação de abordagens qualitativas, como entrevistas e grupos focais, também poderia aprofundar a compreensão sobre as percepções subjetivas dos alunos, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias de gestão universitária mais integradas e sensíveis às expectativas estudantis.

5 CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo evidenciaram que a percepção do suporte estudantil da IES é o principal fator associado tanto à satisfação quanto ao Net Promoter Score (NPS) dos alunos. Além disso, o envolvimento em atividades extracurriculares mostrou-se relevante para explicar a satisfação, ainda que não tenha impactado a recomendação da instituição. Variáveis como gênero e experiência prévia em outra IES não apresentaram efeitos significativos, reforçando a centralidade dos serviços institucionais de apoio no engajamento discente.

De modo geral, os achados reforçam a importância de fortalecer e divulgar os serviços de suporte como estratégia para aprimorar a experiência estudantil e ampliar a lealdade dos alunos. Ao integrar o NPS a análises mais abrangentes, este estudo contribui para a gestão universitária ao indicar caminhos práticos para melhorar a satisfação e consolidar a reputação da instituição.

REFERÊNCIAS

- Alves, H., & Raposo, M. (2007). Conceptual model of student satisfaction in higher education. *Total Quality Management*, 18(5), 571-588.
- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Lee, N. (2021). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 67 - 84.
- Ballada, C. J. A., Aruta, J. J. B. R., Callueng, C. M., Antazo, B. G., Kimhi, S., Reinert, M., ... & Verdu, F. C. (2022). Bouncing back from COVID-19: Individual and ecological factors influence national resilience in adults from Israel, the Philippines, and Brazil. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 32(3), 452-475.
- Biscione, F. M., & Domingues da Silva, J. (2024). Representation of the hierarchical and functional structure of an ambulatory network of medical consultations through Social Network Analysis, with an emphasis on the role of medical specialties. *Plos one*, 19(2), e0290596.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of 'good governance': Difficulties in linking trust and satisfaction indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329-343.
- Clemes, M. D., Gan, C. E., & Kao, T. H. (2008). University student satisfaction: An empirical analysis. *Journal of Marketing for Higher Education*, 17(2), 292-325.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- da Silva, J. D., Reinert, M., Verdu, F. C., da Silva, L. V., Sato, C. C. M., & Robinson, R. (2025). How ecological factors affect student learning: the mediating role of mental health. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-21.
- do Vale, C. T. D. O., de Castro Neto, J. D. G., Ribeiro, T. M., & Fonseca, P. R. C. (2021). Net Promoter Score (NPS) como instrumento para a mensuração da satisfação em uma instituição de ensino superior. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153*, 19(4), 74-91.
- Elliott, K. M., & Shin, D. (2002). Student satisfaction: An alternative approach to assessing this important concept. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 24(2), 197-209.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Helgesen, Ø., & Nettet, E. (2007). What accounts for students' loyalty? Some field study evidence. *International Journal of Educational Management*, 21(2), 126-143.
- James, O. (2009). Evaluating the expectations disconfirmation and expectations anchoring approaches to citizen satisfaction with local public services. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 107-123.
- Kimhi, S., Eshel, Y., Adini, B., Aruta, J. J. B. R., Antazo, B. G., Briones-Diato, A., ... & Marciano, H. (2021). Distress and resilience in days of COVID-19: international study of samples from Israel, Brazil, and the Philippines. *Cross-Cultural Research*, 55(5), 415-437.
- Luoma-aho, V., Canel, M., & Hakola, J. (2021). Public sector reputation and netpromoter score. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18, 419 - 446.
- Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55.
- Silva, J. D., Endrici, J. O. M., & Ferreira, T. B. (2024). Enabling consumer reciprocity through voucher campaigns. *Revista de Gestão*, 31(4), 383-396.
- Silva, J. D., & Faia, V. S. (2016). Análise do Impacto da qualidade do site nas intenções comportamentais dos consumidores online. *RIMAR Revista Interdisciplina de Marketing*, 5(1), 30-45.
- Silva, J. D., do Nascimento, M. R., Verdu, F. C., & Sato, C. C. M. (2023). Trust in Institutions impacting distress symptoms in times of Covid-19: the Brazilian Case. *Revista de Administração FACES Journal*, 22(3), 59-73.

- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2019). How service quality affects university brand performance, university brand image and behavioural intention: The mediating effects of satisfaction and trust and moderating roles of gender and study mode. *Journal of Brand Management*, 26(3), 332-347.
- Temple, J. G., Burkhart, B. J., & Tassone, A. R. (2020). Does the Survey Method Affect the Net Promoter Score?. In *Advances in Usability and User Experience: Proceedings of the AHFE 2019 International Conferences on Usability & User Experience, and Human Factors and Assistive Technology*, July 24-28, 2019, Washington DC, USA 10 (pp. 437-444). Springer International Publishing.
- Thomas, L. (2012). Building student engagement and belonging in Higher Education at a time of change. *Paul Hamlyn Foundation*, 100(1-99), 1-102.
- Tinto, V. (2017). Through the eyes of students. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, 19(3), 254-269.
- Van Ryzin, G. G. (2004). Expectations, performance, and citizen satisfaction with urban services. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(3), 433-448.
- Vieira, V. A., da Silva, J. D., da Silva Faia, V., & Gabler, C. (2024). Drivers of industrial sales performance in the agent-buyer chat channel: The role of social and functional content, message valence, and synchronicity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 78, 103774.

PROGRAMA DE TREINAMENTO DE LIDERANÇA: PLANEJAMENTO, PRODUTOS E RESULTADOS

LEADERSHIP TRAINING PROGRAM: PLANNING, PRODUCTS, AND RESULTS

SIMARLY MARIA SOARES

simarly@gmail.com

Universidade Estadual de Montes Claros

<https://orcid.org/0000-0002-6098-289X>

GARDÊNIA DA SILVA ABBAD

gardenia.abbad@gmail.com

Universidade de Brasília

<https://orcid.org/0000-0003-0807-3549>

RESUMO

Objetivo: avaliar se um programa de treinamento de liderança possui características instrucionais associadas positivamente à aprendizagem, à transferência de treinamento e aos resultados organizacionais.

Proposta: este estudo inova ao avaliar treinamentos de liderança, integrando modelos de avaliação somativa à abordagem de modelos lógicos para fundamentar a coleta, síntese e interpretação dos resultados, considerando uma perspectiva temporal.

Abordagem teórica: o estudo é fundamentado em referenciais teórico-metodológicos de modelos de avaliação somativa e integrada de treinamento, desenvolvimento e educação associados ao modelo lógico.

Provocação: o estudo discute como e quais condições contextuais e características do programa de liderança podem potencializar ou limitar a geração de resultados efetivos para indivíduos, equipes e organização.

Método: estudo de caso, de caráter qualitativo, realizado em uma universidade corporativa de uma instituição financeira brasileira de grande porte. Os dados foram obtidos por meio da análise documental, entrevistas e grupo focal com os stakeholders do programa de lideranças.

Resultados: A construção da teoria do programa, a partir de modelos de avaliação de treinamentos e da ferramenta de modelo lógico evidenciou conexões lógicas entre os resultados do nível individual (reações, aprendizagem e impacto) e do nível organizacional, bem como alinhamento na formação de lideranças, na perspectiva de capital social, para compreender os resultados do programa.

Conclusões: O modelo proposto possibilita a produção de novos conhecimentos sobre a eficácia de treinamentos de liderança e facilita a gestão de sistemas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa em todas as etapas do ciclo de gestão (planejamento, execução, monitoramento, avaliação).

Palavras-chave: Treinamento de liderança. Avaliação de treinamento. Desenho instrucional. Modelo lógico.

ABSTRACT

Purpose: Evaluate whether a leadership training program has instructional characteristics positively associated with learning, training transfer and organizational results.

Proposal: This study innovates by evaluating leadership training, integrating summative assessment models with a logical model approach to support the collection, synthesis, and interpretation of results, considering a temporal perspective.

Theoretical approach: The study is grounded in theoretical and methodological frameworks of summative and integrated assessment models for training, development, and education, associated with the logical model.

Provocation: The study discusses how and which contextual conditions and characteristics of the leadership program can enhance or limit the generation of effective results for individuals, teams, and the organization.

Methods: A qualitative case study conducted at a corporate university of a large Brazilian financial institution. Data were obtained through document analysis, interviews, and a focus group with stakeholders of the leadership program.

Results: The development of the program theory, based on training evaluation models and the logic model tool, revealed logical connections between individual-level results (reactions, learning, and impact) and organizational results, as well as alignment in leadership development, from a social capital perspective, to understand the program's results.

Conclusions: The proposed model enables the production of new knowledge about the effectiveness of leadership training and facilitates the management of training, development, and corporate education systems at all stages of the management cycle (planning, execution, monitoring, and evaluation).

Keywords: Leadership training. Training evaluation. Instructional design. Logical model.

1 INTRODUÇÃO

Os treinamentos de liderança são ofertados para indivíduos investidos de funções formais e informais e buscam o alinhamento das competências de liderança numa perspectiva de curto a longo prazo por meio do desenvolvimento do capital humano e social das organizações (Day & Dragoni, 2015; Griffith et al., 2019; Vogel et al., 2020). Há evidências de efeitos positivos desses programas no desempenho de líderes (D’Innocenzo et al., 2021), melhoria do relacionamento do líder com subordinados, colegas e superiores, melhoria do clima, da produtividade e de outros resultados do negócio (Seidle et al., 2016).

Contudo, as pesquisas sobre avaliação dessas ações instrucionais estão focadas com mais frequência nos resultados no nível do líder treinado (Lacerenza et al., 2017; Wallace et al., 2021), e raramente abordam variáveis do contexto e detalham as características do desenho instrucional desses treinamentos de liderança (Tannenbaum et al., 2017). Outra lacuna de pesquisas da área refere-se à escassez de investigação em profundidade das ligações existentes entre necessidades de aprendizagem, objetivos instrucionais e efeitos do treinamento no nível de resultados organizacionais dos treinamentos de liderança. Em parte, essas lacunas estão relacionadas à falta de análises de necessidade de treinamento (ANT) que possam indicar expectativas de efeitos no comportamento e nos resultados de líderes, equipes e organização, bem como identificar previamente indicadores objetivos de desempenho sensíveis aos efeitos dos treinamentos e às variáveis contextuais, fatores interferentes nos resultados dos treinamentos gerenciais (García et al., 2017; Nascimento & Abbad, 2021).

Poucos estudos integram avaliações orientadas para o processo de desenho, entrega e implementação vinculadas aos resultados esperados (Seeg et al., 2022), principalmente quando se trata de desenvolvimento de competências interpessoais. Apesar da farta produção de conhecimentos sobre efetividade de treinamentos em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), os relatos de pesquisas geralmente omitem informações sobre a análise de necessidades, as características do desenho instrucional e a implementação desses programas e não apresentam o modo pelo qual esses componentes do sistema instrucional se ligam para produzir os resultados esperados (Kraiger & Ford, 2021; Nascimento & Abbad, 2021).

Para expandir a investigação de efetividade de treinamentos de liderança e viabilizar a revisão e a retroalimentação contínua de sistemas de TD&E, é necessário identificar e descrever características do desenho e da entrega de programas de treinamento, que são aspectos associados a melhores resultados, entre os quais estão: os métodos de entrega (transmissão de informação, demonstração e prática), os conteúdos do treinamento, o tipo de instrutor (interno ou externo), a realização de análise de necessidades de treinamento, a oferta e fontes de *feedbacks* aos treinandos, o tipo de participação (voluntária ou obrigatória), o grau de espaçamento temporal entre as sessões de treinamento (concentrado ou espaçado), a modalidade de entrega (presencial ou a distância), o local de realização (dentro ou fora da organização) e a aplicação de métodos apoiados em princípios instrucionais (aproximação com a realidade, *overlearning*) (Bell et al., 2017; Ford et al., 2018; Güney, 2019; Kraiger & Ford, 2021; Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012).

Nessa perspectiva, as questões norteadoras deste trabalho referem-se à investigação em profundidade sobre o programa de treinamento de liderança: Quais variáveis do contexto podem interferir nos resultados do programa? Quais resultados a organização esperava alcançar com o treinamento? Quais foram os principais resultados do programa? E o objetivo geral é avaliar se um programa de treinamento de liderança possui características favoráveis ao alcance dos resultados esperados nos níveis de indivíduos treinados, equipes e organização. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar indicadores de efeitos do treinamento em nível de indivíduos treinados, equipes e resultados organizacionais; identificar variáveis contextuais externas ao treinamento que afetam as relações entre os componentes do programa avaliado e os resultados; analisar as hipóteses de relações entre os seus componentes. O programa de treinamento de liderança avaliado neste estudo é composto por 15 treinamentos oferecidos por uma universidade corporativa (UC) de uma instituição financeira brasileira de grande porte.

Modelos de avaliação de programas podem facilitar a análise do encadeamento lógico entre os componentes ou subsistemas instrucionais e os efeitos esperados, bem como o diagnóstico de desalinhamentos entre necessidades de treinamento do público-alvo, planejamento instrucional e resultados esperados e valorizados pela organização (Eva et al., 2021; Wallace et al., 2021). O uso de modelos de avaliação baseados na abordagem de sistemas, como o modelo lógico (ML), facilita a coleta de dados, a organização, a síntese e a interpretação de informações oriundas de diversas fontes humanas e documentais, bem como a construção de medidas de avaliação para o uso combinado com outros métodos de pesquisa (Damasceno et al., 2012; McLaughlin & Jordan, 2010; Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017), além de facilitar a explicitação de relações entre os elementos que compõem o programa de treinamento, o contexto e os resultados esperados (Abbad et al., 2012).

Neste estudo, serão adotados como referenciais teórico-metodológicos modelos de avaliação somativa e integrada de TD&E, entre os quais uma variação do modelo integrado de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) (Abbad et al., 2012; Tafvelin et al., 2019) associado ao modelo lógico (McLaughlin & Jordan, 2010; Mourão & Meneses, 2012). Essa articulação contribui para reduzir lacunas identificadas em estudos anteriores sobre treinamentos de liderança (García et al., 2017; Lacerenza et al., 2017; Richard et al., 2014).

2 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DE LIDERANÇA: MODELO LÓGICO E MODELO INTEGRADO

O sistema TD&E consiste num fluxo contínuo de atividades interdependentes, composto por avaliação de necessidades, planejamento, execução e avaliação de treinamento (Borges-Andrade et al., 2012; Griffith et al., 2019; Kraiger & Ford, 2021). Os modelos tradicionais de avaliação de treinamento, como o de Kirkpatrick (1976), focam em resultados somativos, os dois primeiros níveis são considerados efeitos imediatos do treinamento, comumente avaliados ao final do evento instrucional (reação e aprendizagem), enquanto os dois últimos são resultados de médio ou longo prazos (comportamento e resultados).

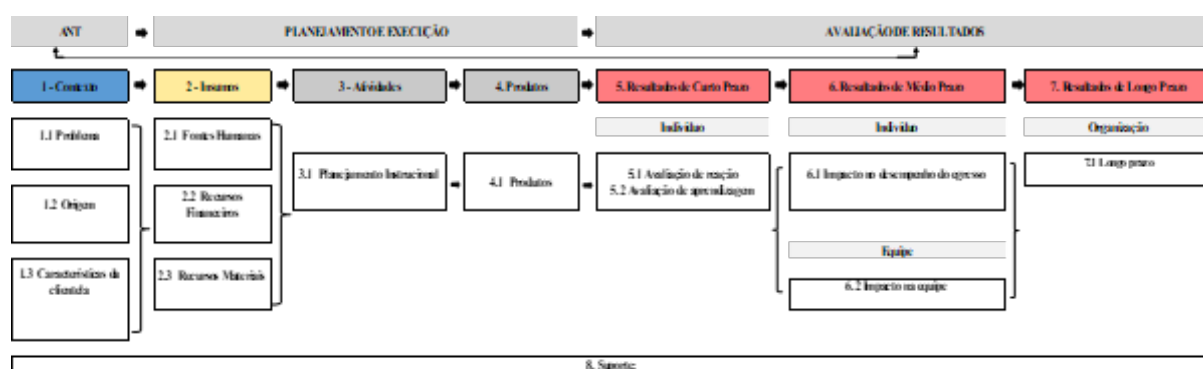
O Modelo IMPACT de Abbad (1999), ao analisar o impacto do treinamento em múltiplos níveis, desde a reação dos participantes até o impacto no trabalho, oferece uma visão mais abrangente e preditiva da efetividade do treinamento (Richter, 2018). Este modelo integra variáveis como suporte organizacional, características do treinamento e da clientela, fornecendo uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam o sucesso do treinamento com uso de variáveis do indivíduo, do treinamento, do contexto organizacional e dos resultados (Scorsolini-Comin et al., 2011).

Para apoiar a avaliação de programas e treinamentos é possível utilizar a abordagem sistêmica por meio do modelo lógico (Cassiolato & Guerresi, 2010). Essa ferramenta metodológica descreve as relações causais entre atividades de treinamento, resultados esperados e impactos desejados e permite uma análise detalhada e estruturada das intervenções de melhorias necessárias, de modo a facilitar a avaliação eficaz do alcance da efetividade do programa (Knowlton & Philips, 2009; McLaughlin & Jordan, 2010; Wholey et al., 2010). A representação gráfica simplifica a compreensão e a comunicação das complexidades dos elementos que o compõem (Souza et al., 2017) e amplia a confiabilidade do processo avaliativo (Brousselle & Champagne, 2011). Por sua vez os gestores podem tomar decisões estratégicas para o desenvolvimento de pessoal em virtude de sua aplicação para planejamento, o monitoramento e a avaliação e a compreensão dos problemas e das hipóteses de relacionamento entre os componentes e os resultados esperados ou alcançados (Brousselle & Champagne, 2011).

Quando o ML não é utilizado durante as etapas de concepção e implementação, é preciso resgatar a história do programa como recurso de construção da teoria do programa e avaliar o quanto o programa atingiu os resultados esperados ou, se não for esse o caso, compreender as razões pelas quais o programa não foi eficaz (Cassiolato & Guerresi, 2010; McLaughlin & Jordan, 2010; Schmitz & Parsons, 2011).

A articulação do ML com os subsistemas e variáveis de modelos TD&E é explicitada na Figura 1, adaptada de estudos anteriores (Abbad et al., 2012; Damasceno et al., 2012; Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017). O organizador gráfico (Figura 1) associa os componentes do modelo lógico aos subsistemas de TD&E sendo, a ANT, o planejamento e execução, a avaliação de resultados e variáveis de modelos de avaliação de TD&E (1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 4.1, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2 e 7.1). McLaughlin e Jordan (2010) afirmam que a estrutura do programa é composta por insumos, atividades e produtos (2, 3 e 4) e os resultados de curto, médio e longo prazos (5, 6 e 7). Cassiolato e Guerresi (2010) elenca os elementos de contexto compostos pelas influências externas que interferem no programa e as hipóteses que suportam as relações dos componentes, bem como a explicitação do problema percebido com as respectivas lacunas que nortearam a origem do programa (1,8).

Figura 1 - Modelo lógico associado aos subsistemas e variáveis de avaliação de TD&E



Fonte: Nascimento e Abbad (2021).

A avaliação de necessidades de treinamento visa definir as competências necessárias a serem desenvolvidas mediante a aplicação da ação instrucional (Abbad & Mourão, 2012), sua aplicação pode gerar efeitos positivos na aprendizagem, na transferência (impacto do treinamento no desempenho do egresso) e nos resultados de equipes e da organização (Kraiger e Ford, 2021; Lacerenza et al., 2017). As variáveis do contexto (1) que abordam o problema, o público-alvo, as demandas de aprendizagem que originaram o programa, bem com as hipóteses e as premissas relativas às relações entre os componentes do programa e o contexto estão vinculadas à elaboração da ANT (Cassiolato & Guerresi, 2010 ;Ford et al., 2018; Nascimento & Abbad, 2021).

O planejamento e a execução de programas demandam insumos (2) – recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e outros – para alcançar os objetivos (McLaughlin & Jordan, 2010). As atividades (3) compõem as estratégias, os métodos, os recursos e as tecnologias educacionais adotados pelos profissionais de treinamento para suprir as lacunas de aprendizagem percebidas na ANT, bem como gerar os produtos e resultados a serem entregues pelo programa (Ford et al., 2018; Güney, 2019; Lacerenza et al., 2017). De acordo com Lacerenza et al. (2017) maiores efeitos de aprendizagem e transferência de treinamento (impacto no desempenho do egresso) estão associados ao uso de aplicação de análise de necessidades de treinamento; múltiplas sessões de treinamento, espaçadas no tempo; e métodos mistos (demonstração, prática e transmissão de informações). Melhores impactos no desempenho do egresso estão associados,

também, a treinamentos cujos conteúdos estão voltados ao desenvolvimento de habilidades de negócios e *soft skills*; à oferta de *feedback*; e à participação voluntária do líder no treinamento. Treinamentos de liderança mais eficazes no nível de resultados organizacionais (impactos na equipe e na organização) estão associados a treinamentos internos à organização, de maior duração, que utilizam múltiplos métodos educacionais, requerem a participação obrigatória dos líderes no treinamento, são implementados com espaçamento temporal entre sessões de treinamento e abordam habilidades intrapessoais, interpessoais e de liderança (Lacerenza et al., 2017).

A avaliação busca avaliar os efeitos e os preditores de mudanças e benefícios associados à implementação das atividades e dos produtos, definidos como resultados de curto (5), médio (6) e longo (7) prazos. Os resultados de curto prazo dizem respeito às reações ao treinamento e à aprendizagem obtidas pelos participantes por meio das atividades instrucionais. Os de médio e longo prazos são relacionados ao impacto do treinamento no trabalho dos egressos, no comportamento e nos resultados de equipes, organização e sociedade (Lacerenza et al., 2017; Mourão et al., 2014; Seidle et al., 2016).

As variáveis de suporte (8) são os principais preditores de impacto do treinamento no trabalho ou transferência de treinamento pois, interação com os elementos do programa e afetam os resultados de forma positiva ou negativa (Balsan et al., 2016; Seidle et al., 2016), medido como suporte à transferência de treinamento e suporte organizacional Ford et al., 2018; Martins et al., 2018; Tafvelin et al., 2019).

Pesquisas que adotaram o uso conjunto de modelos de avaliação de TD&E associados à abordagem de modelos lógicos observaram várias contribuições, como: (1) abordagem detalhada e consistente da teoria do programa, desde a concepção até a escolha do delineamento da pesquisa avaliativa; (2) a seleção de indicadores representativos aos resultados do programa, propiciada por várias fontes humanas minimiza vieses e podem garantir a confiabilidade dos dados coletados; (3) o modelo lógico possibilita o monitoramento e a correção de inconsistências e irregularidades no programa, através da análise das informações extraídas; e (4) identificação e delimitação de variáveis de influência, sejam elas exógenas ou endógenas ao programa (Abbad et al., 2012; Mourão & Meneses, 2012; Nascimento & Abbad, 2021). A participação de stakeholders (planejadores instrucionais, solicitantes dos treinamentos e aprendizes), com o compartilhamento de percepções durante o processo avaliativo, permite melhores intervenções para o aprimoramento de sistemas instrucionais (Souza et al., 2017).

3 MÉTODO

Este estudo possui abordagem qualitativa (Creswell & Creswell, 2021; Levitt et al., 2018) e adotou uma estrutura retórica objetiva na descrição e interpretação dos resultados. A pesquisa, baseada em fontes secundárias de informação (dados arquivísticos) e em fontes primárias, por meio de entrevistas e grupo focal, adotou categorias de análise estabelecidas, *a priori*, a partir da literatura científica, para a avaliação dos treinamentos. O estudo foi realizado em duas etapas: descrição do programa por meio de análise documental e avaliação por meio de entrevistas e grupo focal.

3.1 Contexto do estudo e programa avaliado

A organização pesquisada é uma instituição bancária de grande porte no Brasil, com mais de 100 mil funcionários, premiada como uma das melhores universidades corporativas no *ranking* internacional. O programa de treinamento escolhido foi por conveniência e acessibilidade e por possuir potencial para produção de efeitos no nível do indivíduo, da equipe e da organização, segundo características de desenho instrucional e entrega referidas como variáveis moderadoras da efetividade de treinamento de liderança na metanálise de Lacerenza et al. (2017).

O programa é denominado *Pipeline, Líder de Líderes*, focado no desenvolvimento de líderes de níveis hierárquicos intermediários. Composto por 15 treinamentos na modalidade presencial e *on-line*. O módulo básico é composto por 11 cursos com carga horária total de 32 horas, na modalidade *on-line*, sobre os temas de referenciais de liderança da instituição pesquisada, *compliance* e controles, conciliação e mediação de conflitos, clima organizacional, orientação e autoconhecimento, entrevista de seleção e gestão de desempenho e competências. O módulo intermediário é composto por três cursos com carga horária de 48 horas, modalidade presencial, sobre os temas gestão do clima organizacional, segurança de pessoas e ambientes e entrevista de seleção. O módulo avançado é composto por um curso com carga horária de 20 horas, na modalidade presencial, com o tema mediação de conflitos.

3.2 Etapa 1. Descrição do programa por meio de análise documental

3.2.1 Amostra de documentos

Foram solicitados à universidade corporativa documentos relativos ao programa com explicitação de origem, materiais, materiais didáticos-pedagógicos, relatórios e estratégia corporativa a que o programa estaria vinculado. Foram obtidos: a) documentos com os objetivos estratégicos da instituição (2015-2019); b) referenciais teóricos que fundamentam a concepção de programas de liderança da universidade corporativa; c) relatório com a definição da estrutura do modelo de trilhas de liderança da UC; d) relatórios estatísticos internos dos treinamentos (quantidade de participantes, treinamentos realizados e ano de realização); e) relatórios descritivos da avaliação de reação dos treinamentos; f) material didático dos treinamentos; e, g) acesso à plataforma de conteúdos dos treinamentos *on-line*. Todos foram submetidos à análise qualitativa para a construção do modelo de avaliação.

3.2.2 Coleta de dados

Os roteiros de análise documental, entrevistas e grupo focal foram construídos de acordo com os componentes do modelo lógico, do modelo IMPACT e da abordagem de sistemas instrucionais e teorias instrucionais. A Figura 1 descreve o modelo de avaliação, definido como modelo teórico desta pesquisa, construído com base nos modelos lógicos (Damasceno et al., 2012; McLaughlin & Jordan, 2010; Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017) e associado às teorias e aos modelos de avaliação de treinamento (Abbad et al., 2006; Abbad et al., 2012; Kraiger & Ford, 2021; Richter, 2018) e aos resultados de treinamentos de lideranças (Griffith et al., 2019; Lacerenza et al., 2017).

Mediante a leitura de todos os documentos, duas pesquisadoras buscaram localizar respostas às seguintes perguntas: (1) qual é a origem do programa de treinamento de lideranças escolhido? (2) há avaliação de necessidades de treinamento para o programa? (3) quais são os retreinamentos utilizados no programa? (4) quais são as variáveis do contexto que interferem nos resultados do programa? (5) o nível de escolaridade e o cargo interferem na participação no programa? (6) qual ou quais são os principais impactos do programa? Os dados obtidos na análise documental foram organizados e resumidos conforme a Figura 1.

O material didático dos cursos, o caderno do instrutor, o caderno do participante, os *slides* dos cursos, os textos, os estudos de caso aplicados e o programa dos cursos foram avaliados com o uso de um roteiro de planejamento instrucional descrito por Abbad et al. (2006) e variáveis estudadas por Lacerenza et al. (2017) em treinamentos de liderança. A análise de conteúdo das informações contidas nos documentos foi realizada a partir de sucessivas leituras flutuantes, tendo como base as categorias pré-determinadas,

3.3 Etapa 2. Avaliação do programa por meio de entrevistas e grupo focal

3.3.1 Participantes

Todos os entrevistados foram escolhidos a participar do estudo porque detinham conhecimentos e informações relevantes sobre a concepção e a implementação deste programa e atuaram como instrutores, planejadores instrucionais e gestores da execução e avaliação dos treinamentos. A amostra, que seguiu o critério de intencionalidade, é formada por um planejador instrucional do programa, dois planejadores instrucionais dos treinamentos específicos, cinco profissionais da diretoria de gestão de pessoas, um assessor de negócios, três instrutores de treinamentos presenciais e um líder egresso do treinamento.

A entrevista foi o primeiro momento de coleta de dados com dois funcionários da área de avaliação de treinamentos da universidade corporativa e um assessor da área de negócios com o objetivo de identificar se o programa seria capaz de gerar efeitos no nível do líder treinado, da equipe e da organização. Posteriormente, foi realizada uma entrevista com o planejador instrucional do programa de treinamento com o intuito de esclarecer eventuais dúvidas e coletar informações após a análise dos documentos. Na sequência, três instrutores dos treinamentos presenciais e dois planejadores dos treinamentos foram entrevistados, individualmente. Dentre os egressos convidados, por *e-mail*, um aceitou participar da entrevista.

Mediante os dados extraídos de fontes documentais e humanas, o esboço do modelo de avaliação qualitativa foi discutido para validação num grupo focal com três *stakeholders* do programa, sendo dois gerentes da área de gestão de pessoas e um assessor. Das 13 pessoas participantes, 5 (38%) são mulheres e 8 (62%) homens. Em relação à lotação, 10 (85%) eram representantes de unidades do Distrito Federal e 2 (15%) representantes de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Quanto à função, 7 (54%) eram assessores e 6 (46%) gerentes.

3.3.2 Coleta de dados

Foram elaborados roteiros semiestruturados das entrevistas e do grupo focal. O roteiro utilizado na entrevista com a equipe de avaliação de treinamentos da universidade corporativa e com o planejador instrucional se baseou nos questionamentos: os possíveis efeitos dos treinamentos no nível individual, equipe e organizacional; se o Programa tem o potencial de atingir os três níveis do indivíduo, equipe e organização. O roteiro dos egressos explorou a percepção dos participantes sobre como os treinamentos influenciaram seu desempenho profissional, bem como os reflexos percebidos na organização e os elementos do ambiente, da cultura organizacional, das relações interpessoais e de outros fatores externos que potencialmente influenciaram a efetividade dos treinamentos e o alcance dos seus objetivos. Quanto aos instrutores, a abordagem foi referente as técnicas instrucionais aplicadas nos treinamentos presenciais, e aos aspectos do ambiente que poderiam interferir na transferência de habilidades de liderança para o trabalho.

O grupo focal foi realizado com o suporte de um roteiro semiestruturado (Damasceno et al., 2012; Souza et al., 2017). A duração de 1 hora e 30 minutos, organizado em 3 etapas: (1) análise individual do participante sobre os possíveis efeitos do treinamento no trabalho; (2) apresentação individual dos efeitos pelos participantes; e (3) consenso dos participantes com definição dos principais efeitos.

3.4 Procedimentos de Análise de dados

As falas dos participantes nas entrevistas, registradas em áudio, foram transcritas literalmente e compuseram um *corpus* de 20 páginas (Word, fonte Times New Roman tamanho 12, espaçamento simples e sem recuos) e 9.964 palavras. Os dados do grupo focal foram registrados no quadro e organizados para relacionar os indicadores tangíveis. Os dados alcançados nas duas etapas (fontes humanas e documentais), obtidos a partir de síntese, triangulação e interpretação, foram organizados em uma planilha eletrônica, conforme componentes do modelo lógico associado aos modelos de avaliação de TD&E, e a análise foi subsidiada pelas categorias *a priori* explícitas na Figura 1. Os resultados da avaliação qualitativa do programa estão representados na Figura 2, que sintetiza a teoria do programa de treinamento de lideranças avaliado.

4 RESULTADOS

Os resultados da avaliação qualitativa do programa de treinamentos de liderança estão organizados e numerados de acordo com a sequência de apresentação dos componentes do modelo de avaliação representados na Figura 2, que deve ser analisada no sentido da esquerda para a direita. O **problema** (1.1) identificado pela universidade corporativa refere-se à dificuldade dos funcionários em organizar a trajetória de participação nos treinamentos, em virtude da variedade e quantidade de treinamentos ofertados. O funcionário não possuía discernimento sobre como construir sua trajetória de aprendizagem em meio à variedade de treinamentos, o que, conseqüentemente, dificultava o planejamento individual de treinamentos e de carreira. A **origem** (1.2) foi a necessidade de uma sequência lógica dos treinamentos para facilitar a gestão do desenvolvimento de lideranças.

O modelo de formação de líderes *Pipeline* (Griffith et al., 2019), foi a alternativa identificada como mais coerente pelos gestores educacionais para solucionar o problema. Esse modelo é baseado em trilhas de aprendizagem com a evolução por nível de complexidade de conteúdos (Charan et al., 2018; Griffith et al., 2019), permite múltiplos caminhos e desfechos e caracteriza um aspecto positivo de autonomia do aprendiz para escolher quais e quantos treinamentos realizar (Griffith et al., 2019). O aprendiz é sujeito ativo nesse modelo de desenho do treinamento (Bell et al., 2017) com a política de participação voluntária no programa.

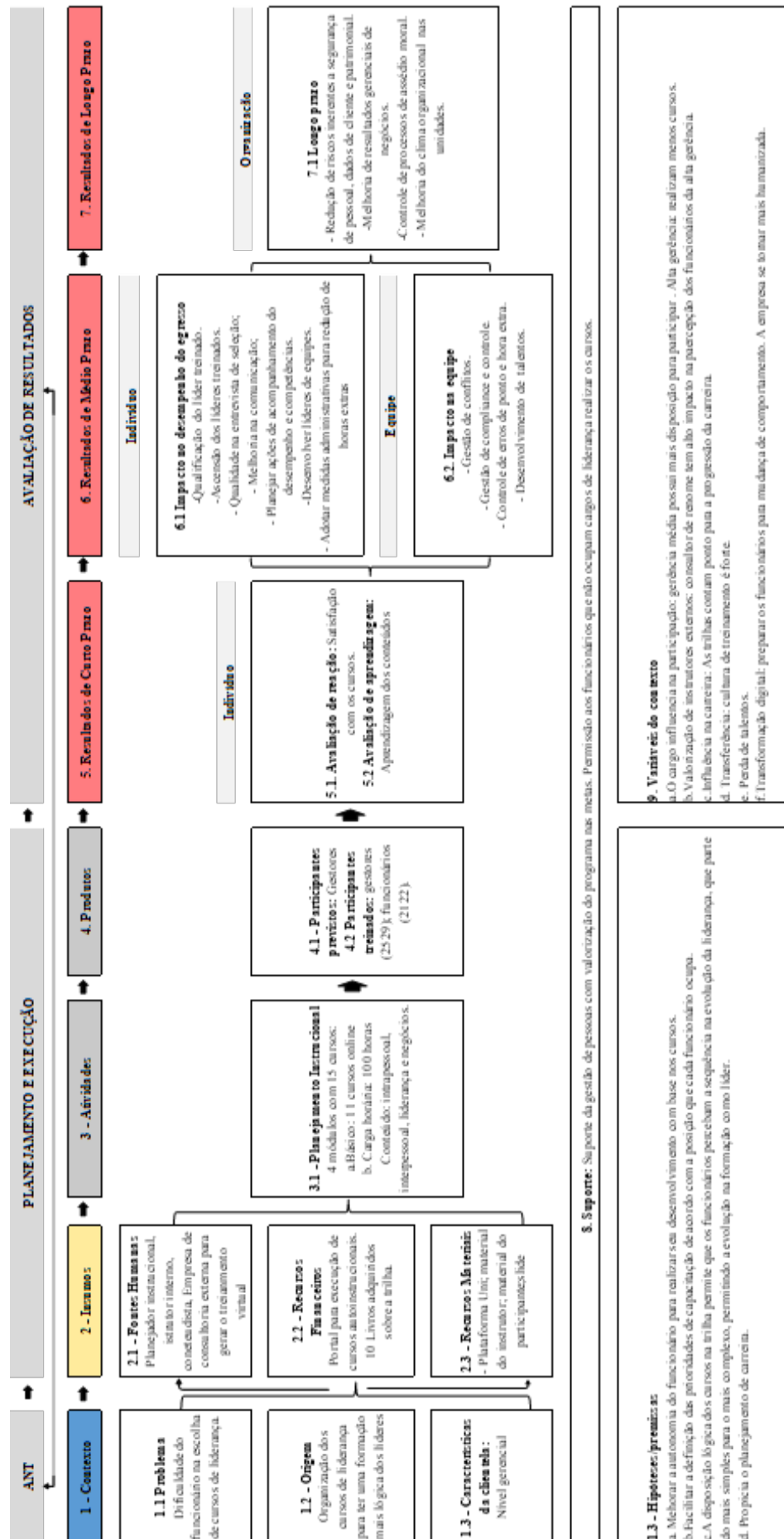
As **hipóteses e premissas** (1.3) do programa de treinamento de liderança foram: (a) melhorar a assertividade do funcionário para a escolha da trajetória de treinamentos, conforme sua autonomia para o desenvolvimento de liderança; (b) definir as prioridades de capacitação de acordo com a posição hierárquica de cada funcionário; (c) demonstrar a sequência do programa de liderança, que parte do mais simples para o mais complexo; (d) facilitar o planejamento de carreira de liderança; e (e) escolher os treinamentos valorizados internamente pela Instituição, conforme o sistema de talentos e oportunidades interno (TAO).

A ANT do programa foi informal, sem descrição de objetivos instrucionais e desempenho esperado. Apenas a ANT de cada treinamento foi formalizada, conforme padrões da universidade corporativa. Resultados empíricos na literatura apontam que a inexistência de ANT está associada a menor efetividade de resultados de treinamentos, tendo em vista sua relevância no desenho de ações instrucionais (Abbad & Mourão, 2012; Lacerenza et al., 2017).

O subsistema de planejamento e execução evidenciou que os **insumos** (2) disponibilizados em termos de recursos humanos (2.1) foram o gestor do programa; os instrutores internos; conteudistas. Os recursos financeiros (2.2) não foram contabilizados pela UC, com a justificativa de que não houve um orçamento específico, já que eles têm um contrato que contempla o uso da plataforma terceirizada para treinamentos virtuais. Especificamente, para os treinamentos presenciais foram dispendidos os recursos materiais (2.3) apostila para o participante e do instrutor, materiais necessários para as atividades práticas e o espaço utilizado para a realização dos treinamentos são internos, da própria instituição.

O Programa (3) foi planejado e executado conforme o modelo de trilhas de aprendizagem, denominado *Pipeline*, organizado em módulos por nível de complexidade de competências, do mais básico (1) ao avançado (4). Composto por 15, carga horária total de 100 horas, sendo 11 *on-line* e 4 presenciais.

Figura 2 - Avaliação qualitativa do programa de treinamentos de liderança



A avaliação da qualidade instrucional dos treinamentos evidenciou que os objetivos instrucionais dos treinamentos precisam ter melhor precisão dos verbos, definição dos critérios e adequação aos resultados esperados, a fim de evitar as divergências entre os objetivos e o desempenho esperado (Abbad et al., 2006; Lacerenza et al., 2017). As estratégias instrucionais adotadas pelos treinamentos presenciais compreendem informação, demonstração, simulação e casos práticos, com base na realidade da instituição e os instrutores são funcionários treinados em metodologias para aplicar treinamentos. Os treinamentos *on-line* são autoinstrucionais, assíncronos, sem a presença de tutor, predominantemente baseados no método de informação, sendo que quatro deles já são adaptados à tecnologia *mobile*, com necessidades de melhorias das estratégias instrucionais para tornar o aprendiz o agente ativo do processo de aprendizagem (Bell et al., 2017; Güney, 2019). Os treinamentos presenciais têm maiores condições do que os *on-line* de gerar impacto no trabalho do líder e da organização, em virtude da qualidade superior do seu desenho instrucional (Lacerenza et al., 2017).

O programa avaliado apresentou características educacionais adequadas para produzir efeitos positivos em aprendizagem, transferência e resultados organizacionais, como: diversificação de conteúdos (intrapessoal, interpessoal, lideranças e negócios), de métodos (informação, demonstração e prática) e de modalidade (presencial e autoinstrucional); participação voluntária nos treinamentos; carga horária (longa duração nos treinamentos presenciais e curta duração nos treinamentos *on-line*); *feedback* do instrutor nos treinamentos presenciais (Lacerenza et al., 2017; Vogel et al., 2020); os exercícios simulam a rotinas dos líderes nos treinamentos presenciais e são mais básicos nos treinamentos *on-line*, considerando o nível de complexidade dos objetivos (Bloom et al., 1974; Kraiger & Ford, 2021). As estratégias instrucionais são compatíveis com as recomendações técnicas e os achados da literatura sobre o valor preditivo de características instrucionais (Bell et al., 2017; Gekara & Snell, 2017).

As mobilizações desses insumos e das atividades tiveram como produto (4) a capacitação dos líderes da instituição (superintendente regional, gerente geral de unidade de negócios, gerente de área e gerente de negócios) que possuíam sob sua supervisão outros líderes, totalizando 2.529 líderes e 2.162 não líderes treinados. A UC autorizou a participação de todos que não possuíam cargos de gestão com o intuito de contribuir para o planejamento de carreira e sucessão.

Para verificar os resultados do programa em curto prazo (5), a avaliação de reação (5.1) foi aplicada em todos os treinamentos e a de aprendizagem (5.2) em apenas quatro treinamentos. As avaliações de reação apresentaram resultados favoráveis quanto à qualidade da programação, com percentuais superiores a 80% de satisfação com esses treinamentos. Não foram disponibilizadas pela UC evidências de validade psicométrica da escala de avaliação de reação aos treinamentos, o que dificultou uma avaliação conclusiva sobre a confiabilidade e validade dos resultados obtidos por meio desse instrumento.

No planejamento do programa, não houve previsão de avaliação de impacto do treinamento (6). Entretanto, os *stakeholders* consideraram que os treinamentos almejavam melhorar desempenhos individuais e de equipes. No nível do indivíduo, era esperado que ocorressem impactos positivos no desempenho do egresso, expressos sob a forma de melhorias na qualidade da realização de entrevistas de seleção, no planejamento de ações de acompanhamento de desempenho e competência, no fornecimento de *feedbacks* construtivos, no apoio ao desenvolvimento de líderes de equipes e na adoção de medidas mais eficientes para a redução de

horas extras. A análise documental evidenciou que, dos líderes treinados, 172 foram aprovados em processo seletivo interno para novas funções e, desses, 136 foram promovidos durante ou após a realização dos treinamentos.

O instrumento de avaliação de impacto em profundidade e suporte psicossocial foi aplicado aos líderes treinados para analisar os resultados dos treinamentos do programa. A UC enviou o instrumento para os 2.529 líderes treinados e obteve um retorno de 561 respostas. Mediante análise de regressão múltipla padrão, foi evidenciado que os treinamentos do programa obtiveram efeitos estatisticamente significativos, com transferência das novas habilidades aprendidas nos treinamentos para o trabalho. Os efeitos mais elevados foram para as habilidades de conciliação e mediação de conflitos e a gestão do clima organizacional.

No nível de equipe, o programa foi desenhado com potencial para reduzir conflitos, tornar mais eficiente o controle da jornada de trabalho, como a redução de horas extras, e aumentar o desenvolvimento de talentos das equipes lideradas pelos egressos dos treinamentos. Em longo prazo (7), a organização pretendia diminuir a quantidade de processos contendo denúncias de assédio moral no trabalho; obter melhoria nos resultados gerenciais e de negócio e no clima organizacional; e reduzir riscos inerentes à segurança pessoal, patrimonial e de dados dos clientes nas unidades lideradas pelos participantes da *Pipeline*.

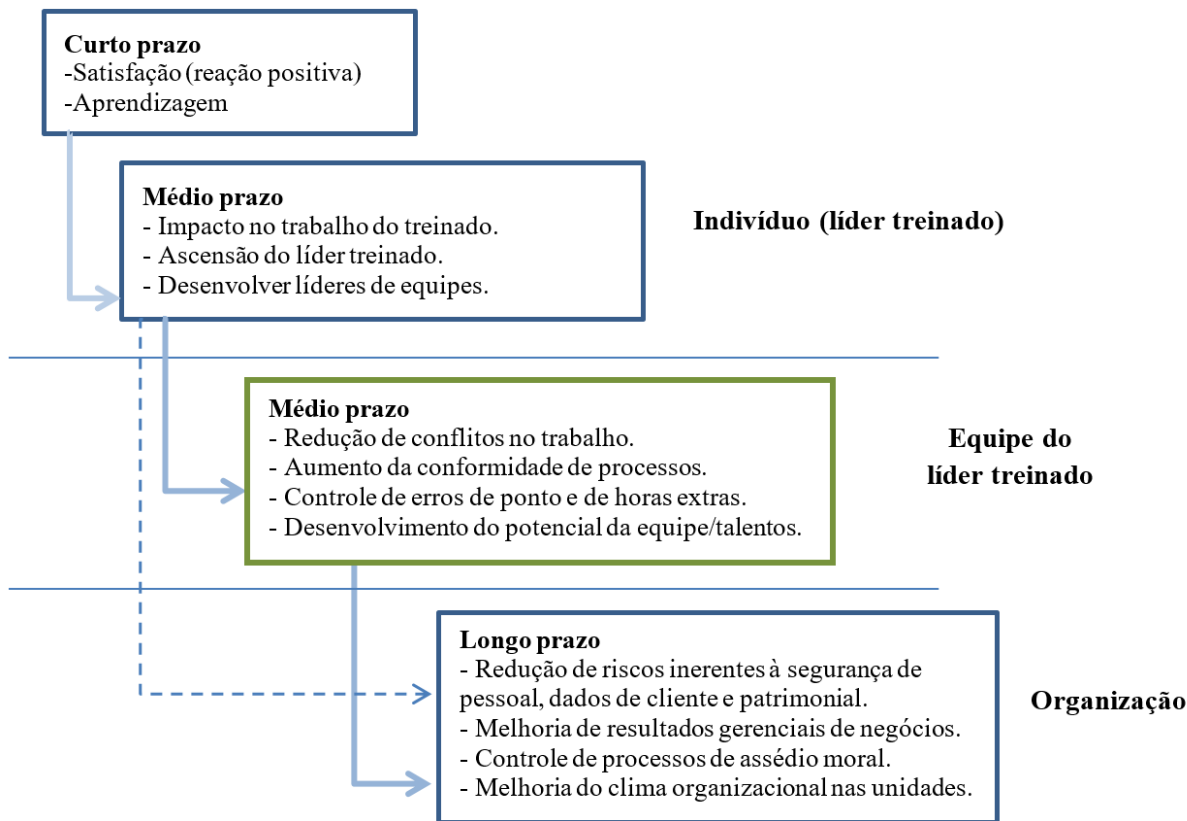
O suporte (8) teve um indutor positivo com a pontuação em processos seletivos internos para os funcionários que participassem do programa. A diretoria de gestão de pessoas inseriu como meta para o ano seguinte ao lançamento do programa a realização de pelo menos 10 horas de treinamentos do programa. Os funcionários poderiam registrar e acumular no banco de talentos a sua pontuação e utilizá-la em processos internos de oportunidades de ascensão, a fim de aumentar suas chances de aprovação no processo de progressão de carreira. Nesse aspecto, a pontuação favoreceu tanto o funcionário, que teve a autonomia de planejar o seu desenvolvimento profissional e a sua carreira, quanto a organização, no processo de sucessão (Ford et al., 2018; Griffith et al., 2019). O suporte psicossocial, medido por meio do instrumento de autorrelato junto com o de impacto, apresentou resultados estatisticamente significativos, indicando que houve acompanhamento por parte das chefias imediatas e da organização para aplicar no trabalho os novos conhecimentos. O incentivo à participação nos treinamentos por meio de benefícios nos processos de carreira e ascensão pode ser considerado um fator positivo para a motivação dos participantes nos treinamentos (Balsan et al., 2016; Seidle et al., 2016; Tafvelin et al., 2019) e, consequentemente, pode apoiar a aplicação, no trabalho, de habilidades adquiridas por líderes em treinamentos (Bell et al., 2017).

Algumas outras variáveis do contexto (9) foram elencadas como externalidades com potencial para afetar negativamente os resultados do programa de treinamento: (a) rotatividade de lideranças, e a consequente não aplicação, no trabalho, dos conhecimentos adquiridos por meio do programa; (b) menor frequência de participação de líderes da alta gerência em treinamentos internos, produzidos e ofertados pela universidade corporativa da empresa, por ter maior valorização aos treinamentos externos; (c) falta de apoio de superiores para que os líderes treinados apliquem o treinamento no trabalho; (d) divergência entre as práticas gerenciais vigentes e os referenciais teóricos dos treinamentos de liderança, dificultando a transferência de treinamento para o trabalho; e, (e) necessidade de alinhamento da instituição com demandas de mercado, que exigem maior competitividade e sustentabilidade das interações com clientes. Variáveis desse tipo também foram relatadas na literatura como externalidades que afetam resultados de programas

de treinamentos (Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017). Investir na compreensão das explicações alternativas é fundamental para avançar na discussão da complexidade do quadro teórico e da aplicabilidade da avaliação de treinamentos de liderança.

As relações entre os resultados de curto, médio e longo prazos foram identificadas e resumidas na Figura 3. O uso da ferramenta modelo lógico associado a modelos de avaliação de treinamento evidenciou as ligações entre os componentes, discutir com os *stakeholders* a teoria do programa e identificar as conexões entre as atividades de treinamento e os resultados esperados nos diferentes níveis (Abbad et al., 2012; McLaughlin & Jordan, 2010; Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017). Os *stakeholders* esperavam relações positivas entre os resultados de curto (reação e aprendizagem), médio (impacto do treinamento no trabalho dos líderes) e longo prazo (resultados da organização). Ao gerar efeitos positivos no desempenho do líder treinado com a adoção de melhores práticas gerenciais, era esperado que os treinamentos gerassem efeitos diretos no nível da organização, e que os efeitos *trickle-up* fossem mais fortes que os efeitos *trickle-down* (subordinados) em coerência com a metanálise de efetividade de treinamentos de liderança (Lacerenza et al., 2017).

Figura 3 - Relações supostas pelos stakeholders



Foram observadas conexões lógicas entre os resultados do nível individual (reações, aprendizagem e impacto) e do nível organizacional (García et al., 2017; Wallace et al., 2021), bem como alinhamento na formação de lideranças, na perspectiva de capital social, para compreender os resultados do programa (Day & Dragoni, 2015; D’Innocenzo et al., 2021; Eva et al., 2021). O programa foi delineado visando não somente à satisfação, à aprendizagem, à mudança de compor-

tamento dos egressos, mas à formação de novos líderes e à ascensão profissional na carreira de liderança (Griffith et al., 2019; Mourão & Meneses, 2012). Isso indica a relevância da construção do modelo de avaliação qualitativa do programa, ainda que seja realizado após sua execução.

A construção da teoria do programa, a partir de modelos de avaliação de treinamentos e da ferramenta de modelo lógico, exige uma análise apurada dos seus elementos descritivos e prescritivos, bem como dos pressupostos implícitos e explícitos de relações entre os componentes, os resultados e o contexto (Nascimento & Abbad, 2021; Seeg et al., 2022; Souza et al., 2017). A articulação entre os elementos de um programa, desde a ANT até os resultados nos níveis de indivíduo e organização, é uma lacuna que o modelo lógico pode ajudar a suprir, como indicam os resultados deste estudo e de outros similares (Abbad et al., 2012; Damasceno et al., 2012; Mourão & Meneses, 2012; Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017).

A avaliação qualitativa do programa de treinamento de lideranças por meio da triangulação de dados, fontes humanas e documentais evidenciou que os treinamentos de liderança possuem características para atingir os resultados no comportamento de líderes e equipes, em termos de melhorias nas práticas de desenvolvimento de talentos, gestão de conflitos, *compliance* e controles; nos resultados do negócio, com eficiência de controle de processos e na melhoria do clima organizacional. Apesar de não haver uma ANT específica e sistemática, a teoria do programa permitiu relacionar os possíveis resultados percebidos pelos *stakeholders*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações entre os resultados do programa indicaram que os resultados de curto prazo (reação e aprendizagem) podem refletir no desempenho do líder treinado (transferência) e no desenvolvimento da equipe. Da mesma forma, os resultados do líder e da equipe influenciariam os resultados de longo prazo (organizacional), ou o desempenho do líder (médio prazo) influenciou diretamente nos resultados da organização. Quanto às variáveis de contexto que podem influenciar os resultados do programa, a divergência do comportamento da liderança em sua prática gerencial em relação ao que consta nos referenciais de liderança foi o aspecto mais relevante, indicando que pode dificultar a transferência de treinamento.

Como contribuição teórico-metodológica, este estudo de caso em profundidade evidenciou que as habilidades, os conteúdos e as estratégias instrucionais aplicados nos treinamentos de liderança demonstraram potencial para produzir efeitos positivos em aprendizagem, transferência e resultados organizacionais. A originalidade destaca-se pelo uso de modelos específicos que possibilitam demonstrar as relações entre variáveis antecedentes, de contexto e indicadores sensíveis aos resultados. Como implicações gerenciais, constata-se a construção da teoria do programa com indicação dos aspectos positivos e dos que necessitam de revisão, bem como o auxílio na síntese interpretativa dos dados relativos ao programa, facilitando a descrição de atividades, resultados e relações entre componentes e contexto. Em termos de gestão, a modelagem lógica possibilita ao planejador e gestor instrucional planejar a ação instrucional e monitorar o processo e os resultados da ação instrucional.

Como limitação, o período de avaliação dos treinamentos concebidos a mais tempo pode ter gerado perda de informações relevantes em virtude da falta de registro, sendo necessário recorrer aos *stakeholders*. Como agenda de pesquisa, o teste de hipóteses de ligação entre os componentes e desses com os resultados e o contexto, com utilização de medidas e indicadores construídos a partir da teoria do programa, representará um avanço no campo de avaliação de treinamentos de lideranças.

6 REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., & Mourão, L. (2012). Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 107-137. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600006>
- Abbad, G. S., Nogueira, R., & Walter, A. M. (2006). Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (org.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 255-281). Artmed.
- Abbad, G. S., Souza, D. B. L., Silva, A. L., & Souza, S. C. P. (2012). Modelos lógicos em avaliação de sistemas instrucionais: dois estudos de caso. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(2), 185-201. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000200008>
- Balsan, L. A. G., Lopes, L. F. D., Alves, J. N., Vizzotto, F. B., & Costa, V. M. F. (2016). Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(1), 143-164. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p143>
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Bloom, B. S., Krathwohl, D. R., & Masia, B. B. (1974). *Taxonomia de objetivos educacionais: compêndio segundo: domínio afetivo*. Globo.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. da S., & Mourão, L. (2012). Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In G. da S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas (Org.), *Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas* (pp. 20-35). Artmed.
- Brousselle, A., & Champagne, F. (2011). Program theory evaluation: Logic analysis. *Evaluation and program planning*, 34(1), 69-78. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.04.001>
- Cassiolato, M. M. M. C., & Guerres, S. (2010). Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação (Nota Técnica n. 06 - Disoc). *Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)*. http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5810/1/NT_n06_Como-elaborar-modelo-logico_Disoc_2010-set.pdf
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2018). *Pipeline de liderança*. Tradução de Ivo Korytowski. Sextante.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Damasceno, S. M. S., Abbad, G. da S., & Meneses, P. P. M. (2012). Modelos lógicos e avaliações de treinamentos organizacionais. *Paidéia*, 22(52), 217-228. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000200008>
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133-156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- D'Innocenzo, L., Kukenberger, M., Farro, A. C., & Griffith, J. A. (2021). Shared leadership performance relationship trajectories as a function of team interventions and members' collective personalities. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101499. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101499>
- Eva, N., Cox, J. W., Herman, H. M., & Lowe, K. B. (2021). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The leadership quarterly*, 32(5), 101346. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101346>

- Ford, K., Baldwin, T., & Prasad, J. (2018). Transfer of Training: The Known and the Unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(octubre 2017), 1–25. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>
- García, G. A. R., López-Pérez, B., Cruzado, M. A. F., Carrascoso, M. E. F., & Fernández, J. (2017). Impact of the Intensive Program of Emotional Intelligence (IPEI) on work supervisors. *Psicothema*, 29(4), 508–513. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.396>
- Gekara, V., & Snell, D. (2017). Designing and delivering skills transferability and employment mobility: the challenges of a market-driven vocational education and training system. *Journal of Vocational Education & Training*, 6820, 1–23. <http://dx.doi.org/10.1080/13636820.2017.1392996>
- Griffith, J. A., Baur, J. E., & Buckley, M. R. (2019). Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review*, 29(3), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.001>
- Güney, Z. (2019). Four-Component Instructional Design (4C/ID) Model Approach for Teaching Programming Skills. *International Journal of Progressive Education*, 15(4), 142–156. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2019.203.11>
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: a guide to human resource development* (2th ed.). McGraw-Hill.
- Knowlton, L. W., & Phillips, C. C. (2009). *The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Results*. SAGE Publications.
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). The science of workplace instruction: Learning and development applied to work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 45–72. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060109>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 26–46. <https://doi.org/10.1037/amp0000151>
- Martins, L. B., Zerbini, T., & Medina, F. J. (2018). Estrutura fatorial e propriedades psicométricas da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 34. <http://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3452>
- McLaughlin, J. A. & Jordan, G. B. (2010). Using Logic Models. In J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. Newcomer (Eds.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (pp. 55–80). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch3>
- Mourão, L., & Meneses, P. P. M. (2012). Marco lógico como ferramenta de avaliação em TD&E. In G. da S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas (Org.), *Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas* (pp. 38–47). Artmed.
- Mourão, L., Abbad, G. da S., & Zerbini, T. (2014). Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. *Revista de Administração*, 49(3), 534–548. <https://doi.org/10.5700/rausp1166>
- Nascimento, A. D. S., & Abbad, G. D. S. (2021). Evaluation of a Training Program for Credit Union Counselors. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 31. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3131>
- Richard, B. W., Holton, E. F., & Katsioloudes, V. (2014). The use of discrete computer simulation modeling to estimate return on leadership development investment. *Leadership Quarterly*, 25(5), 1054–1068. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.03.002>
- Richter, L. D. D. (2018). Auto evaluations of distance management training in a federalautarchy. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(2), 1–29. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg180100>
- Seeg, B., Gauglitz, I. K., & Schütz, A. (2022). Explaining and enhancing training transfer: a consumer-centric evaluation of a leadership training. *Human Resource Development International*, 25(5), 506–526. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1904351>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

- Schmitz, C. C. & Parsons, B. A. (2011). Everything You Wanted to Know About LogicModels. W.K. Kellogg Foundation (WKKF).<http://www.insites.org/documents/logmod.htm>
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2011). Avaliação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no Contexto Organizacional: Modelos e Perspectivas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 37–53. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22245>
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. *Public Administration Review*, 76(4), 603–613. <https://doi.org/10.1111/puar.12531>
- Souza, D. B. L., Abbad, G. S., & Gondim, S. M. G. (2017). Modelos lógicos na avaliação de um mestrado profissional: um exemplo de aplicação. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 14(20), 1–19. <https://doi.org/10.21713/2358-2332.2017.v14.1429>
- Tannenbaum, S. I., Ford, K. J., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156–172. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961>
- Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101494. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2010). (Eds.). *Handbook of Practical Program Evaluation*. Jossey-Bass.
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2020). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101381. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE NOVA SERRANA- MG: ANÁLISE A PARTIR DO OCTÓGONO DA INOVAÇÃO

INNOVATION MANAGEMENT IN A CREDIT COOPERATIVE IN NOVA SERRANA-MG: ANALYSIS FROM THE INNOVATION OCTAGON

ISABELA COELHO MORAIS

isabelacoelho306@gmail.com

Faculdade de Nova Serrana

<https://orcid.org/0009-0007-6098-7010>

MARIA PAULA CAMPOS RODRIGUES

mariapaula13ns@gmail.com

Faculdade de Nova Serrana

<https://orcid.org/0009-0003-5429-4462>

MARCELO AGENOR ESPÍNDOLA

magenore@yahoo.com.br

Faculdade de Nova Serrana

<https://orcid.org/0000-0003-3852-6078>

FREDERICO CÉSAR MAFRA PEREIRA

professorfrederico@yahoo.com.br

Universidade Federal de Minas Gerais

<https://orcid.org/0000-0002-1971-8069>

RESUMO

Objetivo: analisar a gestão da inovação em uma cooperativa de crédito de Nova Serrana – MG, a partir do octógono da inovação proposto por Scherer e Carlomagno (2009).

Proposta: O artigo propõe uma análise da gestão da inovação em uma cooperativa de crédito buscando compreender como as transformações tecnológicas e o avanço das fintechs influenciam as práticas inovativas e a competitividade do setor cooperativo.

Abordagem: o estudo é fundamentado na proposta teórica do octógono da inovação proposto por Scherer e Carlomagno (2009), buscando avaliar a gestão da inovação a partir das 08 dimensões: liderança, estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo e *funding*.

Métodos: Envolveu-se uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa e qualitativa, tendo como unidade de análise uma cooperativa de crédito do município de Nova Serrana (MG). A técnica de coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário semiestruturado com 24 afirmativas categorizadas em 08 dimensões

Resultados: Os resultados alcançados permitiram compreender os aspectos determinantes para a inovação na respectiva cooperativa, evidenciados principalmente na categoria 'Estratégia', bem como suas deficiências, sobretudo na dimensão 'Funding'.

Conclusões: O estudo amplia a compreensão da inovação em cooperativas de crédito, consolida a aplicação de um modelo teórico validado e contribui gerencialmente ao propor ações que fortalecem a competitividade e a cultura inovadora da organização

Palavras-chave: Gestão da Inovação. Octógono da Inovação. Cooperativa de Crédito.

ABSTRACT

Objective: *To analyze innovation management in a credit cooperative located in Nova Serrana – MG, based on the Innovation Octagon model proposed by Scherer and Carlomagno (2009).*

Proposal: *The article proposes an analysis of innovation management in a credit cooperative, seeking to understand how technological transformations and the rise of fintechs influence innovative practices and the competitiveness of the cooperative sector.*

Approach: *The study is grounded in the theoretical framework of the Innovation Octagon proposed by Scherer and Carlomagno (2009), aiming to evaluate innovation management across eight dimensions: leadership, strategy, relationships, culture, people, structure, process, and funding.*

Methods: *A descriptive research design was employed, combining quantitative and qualitative approaches. The unit of analysis was a credit cooperative located in Nova Serrana (MG). Data collection was conducted through a semi-structured questionnaire composed of 24 statements categorized into eight dimensions.*

Results: *The findings allowed for the identification of key aspects that determine innovation within the cooperative, particularly those related to the "Strategy" dimension, as well as existing deficiencies, mainly within the "Funding" dimension.*

Conclusions: *The study broadens the understanding of innovation in credit cooperatives, reinforces the applicability of a validated theoretical model, and provides managerial contributions by proposing actions to enhance the cooperative's competitiveness and foster a more innovative organizational culture.*

Keywords: *Innovation Management. Innovation Octagon. Credit Cooperative*

1 INTRODUÇÃO

A exigência por bens e serviços de qualidade superior, em consonância com a intensa competitividade do mercado, conduziu a inovação a uma posição primordial na criação de valor para as organizações (Davila, Epstein & Shelton, 2007; Carvalho, Reis & Cavalcante, 2011; Porto, 2013). Empresas que aderem à cultura da inovação experimentam um progresso ascendente e um reforço em sua competitividade no cenário mercadológico. Entretanto, é inegável que diversas organizações enfrentam desafios consideráveis ao congregarem na dinâmica dos processos associados à inovação. Esses desafios frequentemente decorrem da falta de familiaridade com o tema, com destaque para a carência de suporte técnico e administrativo na implementação dos modelos inovadores (Canongia, Santos, Santos & Zackiewicz, 2004).

Diante do cenário repleto de desafios, torna-se cada vez mais evidente que a inovação, no contexto organizacional, transcende a simples introdução de uma nova dimensão a um bem ou serviço. É importante enfatizar que a inovação permeia uma vasta gama de setores empresariais,

demandando assim, a reconfiguração não apenas dos procedimentos operacionais, mas também, dos métodos de trabalho e até mesmo do engajamento dos colaboradores. Essas mudanças e adaptações não apenas têm o potencial de garantir a sobrevivência e a estabilidade da organização no mercado de atuação, mas também de impulsionar sua competitividade de maneira substancial (Bagno, Cheng & Melo, 2018).

Com os avanços tecnológicos, as empresas passaram a investir vigorosamente em processos cada vez mais automatizados e eficientes, incorporando uma variedade de recursos da inteligência artificial de forma ampla e abrangente. Neste contexto dinâmico e em constante evolução, destacam-se as instituições bancárias e cooperativas que não apenas adotaram, mas adaptaram integralmente todo o seu sistema operacional, trazendo ao usuário não apenas maior comodidade e rapidez, mas também elevando substancialmente os padrões de atendimento e excelência. Esse impulso foi ainda mais fortalecido com o surgimento e a consolidação das *fintechs*, que trouxeram novas perspectivas e desafios ao setor financeiro (Silva, 2020).

A partir desta dinâmica inovativa, este artigo teve como objetivo geral analisar a gestão da inovação em uma cooperativa de crédito de Nova Serrana – MG, a partir do octógono da inovação proposto por Scherer e Carlomagno (2009). O estudo se torna relevante por contribuir para o conhecimento científico por meio de uma proposta teórico-empírica, emergindo reflexões sobre a temática em questão. Na proposta gerencial, por oferecer à cooperativa a oportunidade de autoavaliação por meio das categorias propostas pelo modelo teórico utilizado. Para tanto envolveu-se uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa e qualitativa, tendo como unidade de análise uma cooperativa de crédito do município de Nova Serrana (MG), em função de sua representatividade mercadológica regional. A técnica de coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário semiestruturado com 24 afirmativas categorizadas em 08 dimensões, conforme definido pelo modelo de 'Octógono da Inovação' de Scherer e Carlomagno (2009): (i) estratégia, (ii) relacionamento, (iii) cultura, (iv) pessoas, (v) estrutura, (vi) processo, (vii) *funding* e (viii) liderança. Após a coleta dos dados, os autores retornaram aos responsáveis pela comissão de inovação da cooperativa selecionada, para discussão dos resultados das categorias propostas. A seguir, os dados foram organizados, categorizados e analisados, a partir das percepções coletadas.

Este artigo está organizado em mais quatro seções, além desta introdução. Na seção 2 são discutidos os referenciais teóricos que embasaram o estudo. Na seção 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados. Na seção 4, os resultados empíricos do estudo são apresentados e analisados e finalmente, na seção 5, são feitas as considerações finais à luz do objetivo proposto, seguidas pelas referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação: conceitos e tipologias

A inovação consiste num instrumento peculiar e que deve ser exercido de forma disciplinar e sistemática pelo empreendedor que deseja agregar valor ao seu negócio e/ou produto (Drucker, 1986). Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 18) a inovação promove

O aumento da demanda para seus produtos e serviços com a criação de novos mercados, diferenciação clara em relação aos competidores, aumento da qualidade percebida, melhor defesa de sua posição competitiva, redução de custos com melhor eficiência de seus processos produtivos e gerenciais, ampliação de margens com produtos e serviços de alto valor agregado que lhes permita preço-prêmio diferenciado e aumento da competência para inovar com a prática de lançar produtos e serviços inovadores, que leva a empresa a aumentar sua habilidade, volume de conhecimento e atitude em relação à inovação (Carvalho, Reis & Cavalcante, 2011, p.18)

Convergingo para a proposta conceitual e revisitando a literatura associada à temática, é possível encontrar diversos autores que sustentam uma variedade de conceitos sobre inovação. O Quadro 1 apresenta um recorte desses achados a partir do estudo de Villela (2013):

Quadro 01 – Conceitos de Inovação

Autor	Conceito de Inovação
Schumpeter (1934)	Nova combinação de meios de produção que incluem a introdução de novos bens, novos métodos e novos mercados
Barnett (1953)	Qualquer pensamento, comportamento ou coisa que é nova por ser qualitativamente diferente das formas existentes
Robertson (1967)	É definida como o processo onde um novo pensamento, comportamento ou coisa é concebido ou trazido à realidade.
Zaltman et al. (1973)	É a percepção de uma unidade social que decide a sua inovatividade.
Rogers e Kim (1985)	Alguma coisa percebida como nova pelas pessoas que trabalham com isto.
Van de Ven (1986)	O desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas que ao longo do tempo se envolvem em transações com outras dentro de uma ordem institucional.
Souder (1987)	Refere-se às ideias de alto risco que são novas para a organização que as patrocinam, e que ela acredita que tenham alto potencial de lucro e outros impactos comerciais que lhe sejam favoráveis.
Scott e Bruce (1994)	É o processo envolvendo ambas, a geração e a implementação de ideias.
Afuaf (1998)	É o uso de novos conhecimentos para ofertar um novo produto ou serviço que o consumidor deseja. É invenção + comercialização.
Ahmed (1998)	É o processo de comercializar uma ou mais ideias que podem ser trocadas por alguma coisa de valor econômico ou competitivo
Trott (2002)	É o gerenciamento de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideia, desenvolvimento de tecnologia, manufatura e marketing de um novo (ou aprimorado) produto ou processo de manufatura ou equipamento.
Ismail e Abdmajid (2007)	Criação e implementação de uma nova ideia em um contexto social com o propósito de entregar benefícios comerciais.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e conseguir tirar proveito das mesmas e seus pilares básicos são: conhecimento (científico, tecnológico ou empírico), informação e criatividade.
Raich e Dolan (2010)	É uma função da insatisfação ou curiosidade, onde uma ideia, um conceito ou uma visão alternativa passa pela implementação que leva ao valor.

Autor	Conceito de Inovação
Tidd e Bessant (2015)	Envolve uma relação entre identificação de oportunidades e a capacidade de obter vantagem competitiva, com objetivo de desenvolver novos mercados ou novas formas de atender a mercados existentes.
OCDE, & Eurostat (2018)	Uma inovação é um produto ou processo (ou sua combinação) novo ou melhorado, que se difere significativamente dos produtos ou processos prévios da unidade e, que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou usado pela unidade (processo).
Mustafá, Shawerb e Hamouche (2021)	Trata-se da implementação de práticas empresariais que visam melhorar a satisfação dos empregados, que resulta na produtividade.
Carvalho e Menezes (2023)	A inovação envolve a criação de novos produtos, processos e modelos de negócios, sendo fundamental para a competitividade e sustentabilidade das empresas em um mercado global dinâmico.

Fonte: Adaptado pelos autores, com base em Villela (2013) e Morato, Faria, Espíndola & Mafra Pereira (2023).

Observa-se que os conceitos associados à inovação não são uniformes e possuem diversas vertentes, trazendo novos significados conforme o contexto vivenciado. Villela (2013, p. 61) sustenta que a “inovação é um fenômeno de não-estabilidade que visa adaptar um sistema pela introdução de algo novo em sua estrutura, que servirá como recurso e modificará a ordem de seus componentes, para poder gerar valor e garantir a sua sobrevivência em um determinado contexto social”.

No tocante às classificações da inovação, alguns estudos merecem destaque. O modelo proposto por Tidd e Bessant (2015) prevê a inovação sustentada em 4 P's: produto, processo, posição e paradigma: (i) a inovação de produtos prevê mudanças nas características dos bens ou serviços; (ii) a inovação relacionada ao processo envolve o método de como os produtos são desenvolvidos e entregues; (iii) quanto à posição, envolve mudanças no ambiente de bens ou serviços implantados e; (iv) em relação ao paradigma, se associa às mudanças no modelo de negócios das organizações. Esta classificação proposta pelos autores evidencia que a inovação não se trata de instrumento aplicado somente em produtos, mas sim amplia-se a toda estrutura organizacional envolvendo também processo, posição e modelos mentais.

Quanto aos tipos de inovação, o Manual de Oslo, publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2005, categoriza os tipos de inovação da seguinte forma: i) inovação de produto (refere-se à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente aprimorado em termos de suas características ou usos); ii) inovação de processo (envolve mudanças ou melhorias nos métodos de produção ou distribuição de um produto ou serviço); iii) inovação de marketing (refere-se a mudanças ou melhorias na concepção, embalagem, posicionamento, promoção ou preço de um produto ou serviço); iv) inovação organizacional (envolve a implementação de novos métodos no negócio da empresa, na organização do trabalho interno ou nas relações externas da empresa).

Em relação às dimensões, Davila *et. al.* (2007) as categoriza como: i) incrementais (São melhorias moderadas feitas em produtos, serviços ou processos existentes. Essas inovações geralmente se baseiam no conhecimento existente e não representam uma ruptura significativa

com o estado atual das coisas); ii) semi radicais (são mudanças substanciais que ocorrem no modelo de negócio ou na tecnologia, mas não em ambos simultaneamente) e iii) radicais (São mudanças significativas e disruptivas que ocorrem tanto na tecnologia quanto no modelo de negócio de uma organização, de forma conjunta).

Chesbrough (2003) ainda discute a perspectiva da inovação fechada e aberta. A inovação fechada é caracterizada pelo uso de métodos internos da organização, nos quais ela tem controle total sobre todas as etapas do processo de inovação. Nesse modelo, a empresa confia principalmente em seu próprio conhecimento e recursos para desenvolver e implementar inovações. Ela tende a manter suas atividades de pesquisa e desenvolvimento internamente, sem buscar ativamente a colaboração externa (Engeroff & Balestrin, 2008; Thomas & Bignetti, 2009). Na inovação aberta, há a utilização de conhecimentos externos provenientes de uma ampla gama de fontes, como clientes, concorrentes, órgãos reguladores, governo, fornecedores, instituições de pesquisa e ensino, startups e outras entidades do ecossistema de inovação. Além disso, a inovação aberta altera o padrão de competição entre as empresas, uma vez que a ênfase não está apenas no conhecimento e pesquisa internos (Engeroff & Balestrin, 2008; Silva & Silva, 2015; Silva & Dacorso, 2016).

Vale complementar que o ambiente organizacional também pode apresentar barreiras que possam inibir a criatividade do indivíduo nele inserido, impedindo o desenvolvimento de um ambiente propício a propostas inovadoras. Gomes e Lapolli (2014) evidencia a falta de liberdade e autonomia, liderança, trabalhos monótonos e em volume elevado, falta de capacitação e exigências extremas, são fatores que comprometem o ambiente criativo e por consequência a inovação. Alencar (1995), também constata uma série de fatores que impedem a aceitação de novas ideias, como o medo do desconhecido, hábitos existentes, baixa tolerância a mudanças e pouca disposição a correr riscos. Por outro lado, Alencar (1995) elenca os fatores estimulantes à criatividade no ambiente organizacional, como: (i) autonomia: nível de liberdade concedida aos funcionários para inovar; (ii) sistema de premiação dependente do desempenho: possibilita maior chance de os funcionários inovarem, quando identificam que a premiação é relacionada a competência e desempenho; (iii) apoio a criatividade: percepção pelos funcionários de que a empresa está aberta a novas ideias e apoia possíveis mudanças; (iv) aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre os membros: divergências entre pontos de vistas, proporcionam um ambiente mais favorável a criatividade; (v) envolvimento pessoal: o funcionário motivado e envolvido no ambiente organizacional, certamente irá apresentar alto nível de dedicação; (vi) apoio da direção: o clima criativo só acontecerá se houver apoio das camadas mais altas da organização.

2.2 Modelos de Gestão da Inovação

A gestão da inovação consiste num processo dinâmico, complexo, volátil e incerto, mas necessário para a sobrevivência e competitividade das organizações (Tidd & Bessant, 2015), e os seus modelos de gestão precisam ser amplos e avaliar diversas variáveis. De acordo com Jonash e Sommerlatte (2001, p. 2 e 3) “para prosperar no meio de uma concorrência cada vez mais feroz, as empresas e seus dirigentes precisam reorganizar estratégias, processos, recursos – na verdade, a organização inteira – para focar diretamente na inovação e em um dos elementos-chave para que ela aconteça, a tecnologia.” Seu ‘Modelo de Gestão Avançada e de Alto Desempenho’

envolve toda a empresa e não somente setores específicos, e se sustenta em dois princípios: (i) de que “os administradores de uma empresa precisam conduzir a inovação na companhia inteira para criar valor”; (ii) em “alavancar tecnologia e competências para impulsionar a inovação sustentável e capturar vantagem competitiva”, através da construção de plataformas de tecnologia e competências, que misturam talentos humanos e tecnologia de ponta, no intuito de “acelerar o crescimento e aperfeiçoar o desempenho”.

Tidd e Bessant (2015) apresentam um modelo baseado em uma estrutura envolvendo a estratégia utilizada para a gestão, sustentado por quatro etapas: (i) busca (análise do cenário), (ii) seleção (decisão), (iii) implementação (tradução da ideia inicial em algo novo) e (iv) captura de valor por meio da inovação. Os autores ainda apresentam a perspectiva do funil como um diagrama que subsidia as tomadas de decisão em relação aos recursos direcionados para o desenvolvimento de bens ou serviços. Nesta proposta, na medida em que o projeto avança, maior o rol de informações sobre ele, impactando diretamente na sua dimensão financeira.

Modelos em funil contribuem também para a demonstração da lógica da utilização de recursos, bem como redução de variáveis associadas a tempo, custos e riscos de mercado associados à inovação. Tais variáveis foram caracterizadas no modelo de inovação aberta (*open innovation*) proposto por Chesbrough (2003), o qual envolve todo o macroambiente e não somente o ambiente interno organizacional, sendo que, ao mesmo tempo que “o conhecimento pode entrar na empresa, pode fluir para fora da organização por meio de licenciamentos de patentes não utilizadas, tecnologias e *spin-offs*” (Lemos, 2019, p. 36). Como resultado emergem-se novos produtos ou mercados ou mesmo integração aos produtos de outras organizações.

2.3 Indicadores de mensuração da Inovação

Mensurar os processos de inovação requer a aplicação de técnicas e ferramentas que subsidiarão com precisão a realidade avaliada, fornecendo informações para a tomada de decisão. Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) apresentam um autodiagnóstico definido como “Radar da Inovação”, envolvendo 12 dimensões estruturadas em 04 eixos: oferta, cliente, processos e presença, conforme apresentado na Figura 01.

Figura 01 – Radar da Inovação



Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

As dimensões oferecem às organizações diferentes modos de inovar: (i) Oferta - via criação de novos produtos ou serviços; (ii) Plataforma - envolve o uso de componentes ou blocos comuns para criar diferentes produtos; (iii) Solução - compreende a criação de ofertas integradas e customizadas; (iv) Cliente - inclui o descobrimento de novas necessidades ou a identificação de segmentos não atendidos; (v) Experiência do cliente - abrange todo e qualquer ponto de interação (contato) com o cliente; (vi) Valor - inclui a redefinição de como a companhia obtém receitas; (vii) Processo - abrange aumento da performance nos processos; (viii) Organização - envolve mudanças na forma, função ou escopo de atividades da empresa; (ix) Cadeia de fornecimento - envolve mudanças na cadeia, como no fluxo de informações, e relações de terceirização; (x) Presença - compreende novos canais de distribuição e novos pontos de presença; (xi) Redes - envolve o uso de tecnologias da informação e comunicação de forma integrada com as ofertas; (xii) Marca - inclui a expansão da marca para novos domínios.

Tidd e Bessant (2015) apresentam um modelo denominado “Auditoria da Inovação”, composto por 40 questões, estruturadas em 05 pilares, permitindo um diagnóstico organizacional sobre as possíveis barreiras que impedem resultados mais satisfatórios no âmbito da inovação, por meio de uma autoavaliação.

Figura 02 – Auditoria da Inovação



Fonte: Tidd e Bessant (2015)

O modelo de Tidd e Bessant (2015) utiliza uma escala do tipo *Likert*, com notas entre 1 a 7, no qual a nota 1 corresponde ao conceito “definitivamente falso” e a nota 7 como “definitivamente verdadeiro”, distribuídas nas questões subdivididas nos pilares associados à estratégia, aprendizagem, relacionamentos, processos e organização inovadora. Para o desenvolvimento da análise, atribui-se a média aritmética obtida pelas questões, em cada um dos pilares. Os autores sustentam que o modelo é um guia para o contínuo aprimoramento e um recurso na promoção da aprendizagem com a finalidade de gerar novas propostas a serem realizadas.

Scherer e Carlomagno (2009) propõem uma ferramenta denominada “Octógono da Inovação”, a qual permite avaliar o desempenho organizacional sustentado em 08 dimensões: liderança, estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo e *funding* (financiamento) (Figura 03).

Figura 03 – Octógono da Inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2009)

Nesta proposta de diagnóstico, atribui-se uma nota de 1 a 9 para cada uma das dimensões. Notas próximas a 9 significam 'alta aplicabilidade' desta dimensão na empresa analisada, e notas próximas a 1, 'baixa aplicabilidade'. O questionário é composto por 24 afirmativas, sendo três para cada dimensão. No cálculo da nota final, considera-se a média aritmética das respostas associadas a cada dimensão em análise (Scherer & Carlomagno, 2009). Para a realização deste estudo, escolheu-se este modelo, cuja aplicação visa identificar e, consequentemente, orientar melhorias no processo de inovação da cooperativa pesquisada. A escolha também se justifica por ser um modelo validado cujo diagnóstico permite uma análise mais profunda das dimensões da inovação.

2.4 Inovação em Cooperativas de Crédito

Considerando o contexto contemporâneo instável e em constante mudança, as empresas procuram implementar mudanças em seus modelos de negócio para permanecerem competitivas no mercado. Neste aspecto, as cooperativas de crédito merecem destaque. Meinen (2019) destaca que as evoluções tecnológicas devem receber atenção prioritária na lista de desafios enfrentados pelo setor cooperativo, demandando investimentos ainda mais substanciais e uma disposição para se distanciar dos modelos tradicionais operacionais existentes. Na abordagem associada à inovação, Ribeiro e Alves (2010) afirmam que as cooperativas têm adotado abordagens inovadoras que vão desde aprimorar o conhecimento básico até alcançar um nível gerencial. Nesse contexto, os objetivos individuais são integrados de maneira significativa aos resultados excepcionais das cooperativas como um todo. Embora cada membro tenha seus próprios objetivos, todos se empenham para alcançar um propósito maior, que é o da própria organização, agregando valor aos processos e aos cooperados. Essa sinergia entre os objetivos individuais e organizacionais impulsiona a inovação e o progresso dentro das cooperativas, resultando em benefícios tangíveis aos envolvidos.

Na esfera financeira, o avanço da inovação se fortalece na oferta de serviços, demandando a necessidade premente de adotar novas práticas gerenciais. Isso se deve à constante evolução do mercado, impulsionada pela crescente competitividade entre os concorrentes e pela expansão global da oferta de serviços, especialmente no âmbito digital (Magnus, 2018). As organizações que lideram em inovação partem da ótica do consumidor para impulsionar seu progresso. Nesse sentido, as cooperativas se destacam, pois sua estrutura organizacional se fundamenta em valores que promovem inclusão, participação e contribuição para a sociedade. Esse diferencial não apenas evidencia, mas também impulsiona o progresso coletivo, ao oferecer uma visão de pertencimento e equidade, destacando-se como uma solução para o desenvolvimento social (Loturco, 2019).

Na mesma perspectiva de análise, Fiorini e Moraes (2015) ainda argumentam que no segmento financeiro, as cooperativas de crédito recebem reconhecimento por exibirem um sistema de gestão distinto das instituições bancárias convencionais. Seus diferenciais incluem, além de encargos e tarifas, almejar a evolução social e a partilha de ganhos aos seus associados. As cooperativas devem apostar na inovação para conseguir gerar uma consequência positiva na otimização dos processos e na experiência que os seus cooperados receberão, garantindo sua expansão e aumento na participação no mercado.

A partir dos estímulos motivacionais para o desenvolvimento de estratégias organizacionais, os princípios das cooperativas têm proporcionado uma ampla gama de opções visando obter diferenciais competitivos (Kaizer, Pelegrino & Peixoto, 2016). Diante dessa busca por vantagens competitivas, as cooperativas têm se dedicado cada vez mais a abordagens centradas na gestão do conhecimento, visando aprimorar as competências inovadoras e impulsionar o progresso organizacional. Essas práticas exercem uma influência direta e altamente benéfica nos resultados decorrentes da implementação e desenvolvimento da inovação (Donate & Guadamilhas, 2010).

As evidências destacam os diferenciais do cooperativismo, que tem registrado um crescimento constante nos últimos anos e tem investido de forma significativa em inovação tecnológica, sem, contudo, perder de vista o seu associado e o modelo cooperativista (Casagrande, 2017 e Confebras, 2020). Estudos conduzidos por Queirós, Klein, Coelho e Santos (2024) sustentam que a inovação nas cooperativas é considerada um elemento essencial para o seu desenvolvimento, sem necessariamente precisar ser disruptiva, podendo ser observada principalmente por meio de iniciativas de melhoria contínua. Os autores também apontam que, do ponto de vista do cooperado, a percepção da inovação muitas vezes está intimamente ligada à transformação digital, sendo frequentemente associada apenas ao campo da tecnologia, especialmente nos serviços relacionados ao atendimento digital. Queirós *et. al.* (2024) ainda avança ao sustentar que a digitalização dos processos, impulsionada por avanços tecnológicos, visa a atualização do modelo cooperativista em plataformas inovadoras, proporcionando novas oportunidades de atendimento ao associado, tanto presencial quanto digitalmente, e uma mudança cultural que estimule a diversidade.

3 METODOLOGIA

Visando atender aos objetivos deste estudo, realizou-se pesquisa descritiva, a qual permite descrever/identificar as características de um determinado problema ou questão (Collis & Hussey, 2005), de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (Gil, 1994). Em relação ao caráter, a pesquisa foi quantitativa e qualitativa. A escolha pelo âmbito quantitativo se justificou por permitir a avaliação e medição de inúmeras variáveis através de métodos estatísticos (Creswell, 2010). No viés qualitativo, por ter permitido o exame e a reflexão das percepções envolvidas com o objetivo de obter o entendimento das variáveis envolvidas no processo, conforme sustentado por Collis e Hussey (2005). Como unidade de análise, selecionou-se uma cooperativa de crédito no município de Nova Serrana – MG. A escolha da respectiva cooperativa ocorreu em função da representatividade local (porte, estrutura e número de cooperados). Atualmente a cooperativa em destaque conta uma equipe de 189 colaboradores, distribuídos em 11 agências e 01 Centro Administrativo, além de uma carteira com 20.370 cooperados. Como unidades de observação envolveu-se todos os 32 colaboradores que compõem a comissão de inovação da cooperativa, mas com atuação paralela em outros setores (abordagem quantitativa). Envolveu-se também o coordenador e a diretora responsável pela comissão (abordagem qualitativa). Para a coleta de dados aplicou-se um questionário semiestruturado com 24 afirmativas categorizadas em 08 dimensões, conforme definido pelo modelo de 'Octógono da Inovação' de Scherer e Carlomagno (2009): (i) estratégia, (ii) relacionamento, (iii) cultura, (iv) pessoas, (v) estrutura, (vi) processo, (vii) *funding* e (viii) liderança. O Quadro 02 apresenta a distribuição das afirmativas do instrumento do octógono, conforme constructo:

Quadro 02 – Distribuição das afirmativas do instrumento do octógono, por dimensão

Dimensão	Afirmativas
Estratégia	A1, A6 e A17
Relacionamento	A15, A19 e A21
Cultura	A3, A7 e A22
Pessoas	A4, A14 e A23
Estrutura	A2, A5 e A8
Processo	A11, A18 e A20
<i>Funding</i>	A10, A12 e A24
Liderança	A9, A13 e A16

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Scherer e Carlomagno (2009).

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009), as dimensões descritas são áreas importantes no processo de gestão da inovação de uma organização, permitindo, assim, sua avaliação. As afirmações que compõem o modelo do octógono da inovação têm como objetivo identificar como as empresas administram a gestão da inovação, sendo avaliadas em uma escala do tipo *Likert*,

atribuindo-se uma pontuação de 0 a 6, sendo 0 “não aplicável”, 1 “discordo totalmente”, 2 “discordo parcialmente”, 3 “não sei opinar”, 4 “concordo parcialmente”, 5 “concordo” e 6 “concordo totalmente”. Nesta etapa, o formulário foi estruturado através da ferramenta do Google Forms® e encaminhado aos 32 colaboradores envolvidos na comissão da inovação, via *link*, através do correio eletrônico (*email*) e/ou aplicativo WhatsApp®, entre os dias 08 de maio a 10 de junho de 2024.

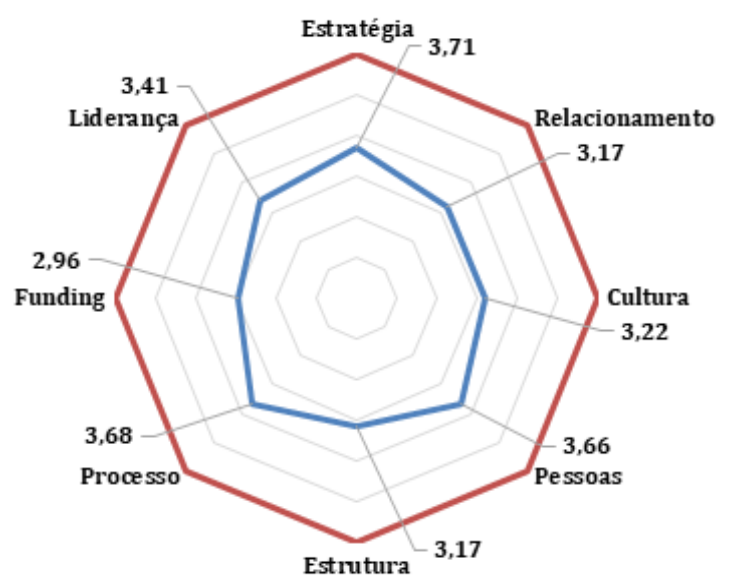
Na segunda etapa (abordagem qualitativa), após os colaboradores da comissão da inovação responderem ao questionário semiestruturado, extraiu-se a média aritmética das categorias envolvidas e apresentou-se os resultados aos responsáveis pela comissão de inovação (coordenador e diretora), a fim de que os mesmos avaliassem os resultados gerados, captando qualitativamente a percepção de cada um por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado.

Como técnica de análise dos dados quantitativos, após a aplicação do formulário do Octógono da Inovação e conseqüentemente coleta, os dados foram organizados, categorizados e processados via Microsoft Excel®, a partir de gráficos em formato de radar, e analisados a partir da estatística descritiva (Pinheiro, Cunha, Carvajal & Gomes, 2009). Para a análise dos dados qualitativos, após sua organização e categorização, os mesmos foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a coleta dos dados quantitativos, aplicou-se o instrumento de ‘Octógono da Inovação’ de Scherer e Carlomagno (2009) junto aos 32 colaboradores envolvidos na comissão da inovação da cooperativa selecionada. O gráfico 01 evidencia a média aritmética das dimensões do octógono da inovação.

Gráfico 01 - Média aritmética das dimensões.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao evidenciar cada uma das categorias do Octógono da Inovação (SHERER e CARLO-MAGNO, 2009), a partir do gráfico supracitado, verifica-se que a dimensão 'Estratégia' obteve a maior média (3,71 pontos), seguida dos constructos 'Processos' (3,68), 'Pessoas' (3,66), 'Liderança' (3,41), 'Cultura' (3,22), 'Relacionamento' e 'Estrutura' (ambas com pontuação de 3,17) e por fim, 'Funding' (2,96). Na avaliação total, a média geral do modelo foi de 3,37 pontos para um desvio padrão populacional de 0,26. O Quadro 03 apresenta a média aritmética por afirmativa e por dimensão, bem como o desvio padrão populacional por afirmativa.

Quadro 02 – Média Aritmética por afirmativas e por dimensão

Dimensão	Afirmativas	Média Aritmética	Desvio Padrão Populacional	Média Aritmética por Dimensão
Estratégia	1. As iniciativas de inovação estão alinhadas com a estratégia da cooperativa.	4,34	1,13	3,71
	6. Temos um foco bem claro na necessidade do crescimento por meio da inovação.	3,44	1,37	
	17. A cooperativa tem objetivos e metas definidos para a inovação.	3,34	1,38	
Processos	11. A cooperativa utiliza ferramentas de gestão para conduzir as iniciativas de inovação.	3,38	1,41	3,68
	18. A cooperativa avalia os resultados das iniciativas de inovação.	3,72	1,30	
	20. A cooperativa dispõe de um processo estruturado para geração e seleção das melhores ideias.	3,94	1,20	
Pessoas	4. Os colaboradores da cooperativa compreendem a necessidade de inovação.	3,97	1,42	3,66
	14. Os conhecimentos e ferramentas necessárias para inovar são do conhecimento de todos os colaboradores.	2,75	1,50	
	23. Nossa equipe apresenta alta diversidade de conhecimentos, valores, carreira e interesses.	4,25	1,30	
Liderança	9. As lideranças da cooperativa têm clareza sobre o conceito e a importância da inovação.	3,97	1,33	3,41
	13. O desempenho dos líderes é avaliado com métricas relacionadas à Inovação.	2,91	1,47	
	16. Os líderes da cooperativa dedicam tempo e atenção ao acompanhamento dos projetos de inovação.	3,34	1,57	

Dimensão	Afirmativas	Média Aritmética	Desvio Padrão Populacional	Média Aritmética por Dimensão
Cultura	3. A cooperativa disponibiliza tempo, benefícios e incentivos (financeiros e não financeiros) para a inovação.	3,72	1,44	3,22
	7. A cooperativa permite que todos corram riscos e cometam erros na busca por novas soluções.	2,22	1,29	
	22. Utilizamos meios de comunicação para fomentar a inovação na empresa.	3,72	1,33	
Relacionamento	15. Utilizamos nossas redes de clientes, fornecedores e até concorrentes para coletar e filtrar novas ideias.	3,09	1,21	3,17
	19. Conhecemos profundamente as necessidades reveladas e não reveladas de nossos clientes e não clientes.	3,00	1,25	
	21. A cooperativa possui um processo para acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnológicas.	3,41	1,25	
Estrutura	2. Iniciativas altamente inovadoras são tratadas fora da estrutura organizacional da cooperativa.	3,50	1,37	3,17
	5. A estrutura da cooperativa é flexível, com poucos níveis hierárquicos e muita descentralização das decisões.	2,25	1,32	
	8. Todas as Iniciativas e atividades de inovação da cooperativa seguem uma coordenação definida.	3,75	1,46	
Funding	10. A cooperativa tem um orçamento específico para os projetos de inovação.	2,97	1,90	2,96
	12. As ideias dos colaboradores são avaliadas conforme medidas de desempenho.	3,53	1,48	
	24. A cooperativa busca recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros, etc.)	2,38	1,58	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Pela média aritmética por afirmativa e por dimensão, a 'Estratégia' se destacou evidenciando que as iniciativas de inovação estão alinhadas com a estratégia da cooperativa (4,34), sustentando a proposta de Ribeiro e Alves (2010), no qual as cooperativas têm adotado abordagens inovadoras que vão desde aprimorar o conhecimento básico até alcançar um nível gerencial. Em contrapartida, a dimensão associada ao *funding* foi a que obteve menor média dimensional (2,96), revelando lacunas e oportunidades que podem ser mais efetivamente gerenciadas para alcançar resultados superiores. Nesta dinâmica de oportunidades vale destacar as afirmativas referente à permissão aos riscos e erros na busca por novas soluções (A7) e flexibilidade estrutural, com poucos níveis hierárquicos e descentralização das decisões (A5). Essas afirmativas obtiveram as menores médias da pesquisa, sendo 2,22 e 2,25 respectivamente. Este cenário ratifica a proposta de Alencar (1995) em função da baixa tolerância a mudanças e pouca disposição a correr riscos e de Jonash e Sommerlatte (2001), revelando aspectos importantes na disseminação da inovação da cooperativa como um todo e não exclusivamente em algumas dimensões.

Após a extração da média aritmética das dimensões (geral e por afirmativa), contactou-se os responsáveis pela comissão de inovação (coordenador e diretora), a fim de que os mesmos avaliassem os resultados gerados captando qualitativamente a percepção de cada um por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado (Sherer & Carlomagno, 2009). Na dimensão 'Estratégia' objetivou-se identificar como a cooperativa lida com a inovação, bem como objetivos e metas e seu alinhamento à estratégia. Na percepção dos envolvidos, os resultados foram satisfatórios, embora careçam de uma maior estruturação e disseminação em decorrência do aspecto temporal, ratificando novamente a proposta de Jonash e Sommerlatte (2001) no qual sustentam a disseminação da inovação em todo o ambiente organizacional.

Concordo com o resultado evidenciado pelos nossos colaboradores, até porque nosso planejamento estratégico já há alguns anos fala muito de inovação, de transformação digital, de fazer diferente e de não fazer mais do mesmo. Mas, ainda temos muito a melhorar. Fiquei até um pouco surpreso com a nota porque a nossa comissão de inovação ainda está em fase de adaptação e estruturação. Precisamos levar a inovação em todas as agências da cooperativa e como ainda estamos no início de todo esse processo confesso que algumas ações ainda estão limitadas a nossa comissão. Ainda iremos precisar de tempo, mas tenho convicção de que estamos no caminho certo (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

O resultado é positivo. Tem menos de 01 ano que a gente começou a ter ações voltadas para a inovação com a criação da Comissão. A gente só conseguiu despertar essa área a partir da visita que fizemos na Credicon que é uma cooperativa grande considerada a segunda maior do Brasil. Neste período já tínhamos a proposta da comissão, mas não tínhamos dimensão do que fazer, lembrando que criamos a nossa Comissão em fevereiro de 2023 e as primeiras ações iniciaram somente em novembro de 2023 (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

A análise da dimensão 'Processos' objetivou identificar como as empresas lidam com a inovação no âmbito de seus processos de negócio. Os fragmentos coletados evidenciaram que nesta dimensão há um grande desafio por envolver, muitas vezes, quebra de paradigmas e pessoas. O relato da diretora da Comissão ratifica a proposta de Jonash e Sommerlatte (2001), Davila *et. al.* (2007) e Tidd e Bessant (2015), na qual sustentam que, para um processo mais inovador, não se depende exclusivamente do aspecto tecnológico, mas sim de toda uma reestruturação operacional, revisando sobretudo os métodos de trabalho.

Neste aspecto estamos com um projeto em execução que com certeza influenciou na nota. A questão dos processos está muito latente em nosso ambiente. Eu falo muito isso aqui na cooperativa com o pessoal. Não tem como alterar os processos sem pensar em inovação. E aí não é só inovação no sentido da parte tecnológica, mas de fazer diferente do que já é feito. Eu bato muito nessa tecla com os meninos da comissão. Inovar não é ter uma ideia magnífica, mas pegar o que a gente já tem e transformar aquilo em algo que seja útil para nós e também para o nosso cooperado (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

Na dimensão 'Pessoas' objetivou-se identificar o nível de conhecimento e a compreensão da necessidade de inovação por parte dos colaboradores. Neste aspecto, evidenciou-se oportunidades de melhoria voltadas para a dinâmica da aceitação e de um espaço que estimule a inovação a fim de que as mudanças sejam implantadas com menos resistências por parte da equipe, confirmando a proposta sustentada por Alencar (1995).

Este é outro desafio que temos e que podemos até associar com a cultura. As vezes esbarramos na resistência. O pessoal da TI já está acostumado, mas muitos começam a questionar: 'ah, mas pra que isso? Estava bom do jeito que estava. Vai ficar mais difícil. Por que não pode mais usar o WhatsApp Web?...' Tem muito disso. Mas depois com o tempo o pessoal começa a entender os benefícios daquela implantação (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

Concordo com o resultado. Acredito até mesmo por conta da afirmativa 23 que puxou a média pra cima. Nesta dimensão a gente fala muito aí de ferramentas, necessidade de inovação e diversidade. Neste aspecto eu sempre imagino que num ambiente de inovação se tivermos um espaço hub será muito propício. É o que talvez enche os olhos de qualquer colaborador. Hoje tem muita cooperativa que já tem, que tem criado esses espaços, pode ser que um dia a gente caminhe mais também (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

A seguir, avaliou-se a dimensão associada a 'Liderança', na qual objetivou-se identificar como a liderança da cooperativa avalia o processo de inovação. Neste aspecto, o fragmento da diretora da comissão de inovação foi muito convergente com os processos de mensuração e avaliação da inovação, destacando a importância das ferramentas de diagnóstico conforme sustentação teórica contemplada neste estudo (Sawhney, Wolcott & Arroniz, 2006; Tidd & Bessant, 2015 e Scherer & Carlomagno, 2009).

Quando se fala de inovação não é um tema fácil. É um tema muito novo no sentido de que muitos falam de inovação, mas fazer a inovação acontecer na prática não é tarefa fácil. Não é tão simples como se imagina e neste aspecto a liderança [é essencial. Precisamos medir a inovação e somos avaliados por isso, o que talvez algumas pessoas não tem conhecimento, como podemos observar na afirmativa 13 que o pessoal evidenciou com uma nota abaixo de 3,0. Neste aspecto esta ferramenta do Octógono poderá nos ajudar (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

Na dimensão 'Cultura', a proposta foi avaliar como a cooperativa trabalha no incentivo às práticas de inovação, sobretudo nos aspectos de apoio, benefícios, tempo, comunicação e permissão ao erro na busca de novas soluções. Entre os aspectos relacionados pelos entrevistados destaca-se a resistência a mudanças, desafio evidenciado também na dimensão 'Pessoas', e a

inflexibilidade em relação ao erro na busca de novas soluções para a cooperativa, ratificando a proposta teórica de Alencar (1995).

Aqui é na dimensão cultural é o que eu sempre falo. Não podemos falar de cultura sem envolver os aspectos relacionados às pessoas. Muitas vezes encontramos resistências. O trabalho da nossa comissão não está sendo fácil. É desafiador trabalhar com cultura e pessoas porque não é algo que se muda da noite pro dia. Sempre nos deparamos com alguns argumentos como por exemplo: 'aqui na cooperativa sempre foi assim e nunca deu errado, porque agora vai mudar?'. Mudar esta realidade é um desafio (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

Na verdade, agora é que estamos implantando uma cultura de inovação, principalmente após a implantação da comissão de inovação e que este ano está mais atuante e multidisciplinar, envolvendo vários setores da cooperativa. Quanto à questão associada aos erros, a gente não pode errar. Eu falo aqui na cooperativa que somos como um hospital. Na área da saúde se você erra você perde a vida. Aqui você perde dinheiro e as pessoas são tão sensíveis quanto. Eu não vejo isso como algo ruim porque no nosso ramo quem corre muito risco está fadado ao fracasso porque o risco na área financeira você pode perder tudo da noite para o dia. Eu sou a favor sim de fomentar o negócio, de ser arrojado, de testar e buscar a inovação, mas pisando em solo firme, com os pés no chão (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

Na dimensão referente aos 'Relacionamentos', objetivou-se identificar como a cooperativa avalia a sua relação com o mercado, bem como clientes, fornecedores e concorrentes. Neste aspecto o testemunho do coordenador da comissão de inovação foi bem direto ao sustentar que a cooperativa ainda carece de aspectos associados a relacionamento e sobretudo a comunicação com os parceiros. Este cenário emerge possibilidades de adequação aos aspectos associados à inovação aberta conforme proposto por Chesbrough (2012). Esta dinâmica revela oportunidades de que o respectivo modelo envolvendo clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes podem trazer ganhos organizacionais ao processo de inovação.

Concordo com a nota sinalizada pela equipe. Aqui estamos falando de uma relação de parceria com clientes e fornecedores e neste aspecto é um ponto que temos que melhorar, inclusive já pontuamos isso em uma de nossas reuniões da comissão. Neste aspecto um dos pontos que precisamos melhorar é a comunicação e a proximidade com o cooperado. Perdemos muito neste quesito. A cooperativa cresceu muito. Hoje já somos 11 agências e mais de 20 mil cooperados e isso é um desafio você manter um relacionamento saudável com toda essa amplitude (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

Convergindo para a dimensão da 'Estrutura', avaliou-se a estrutura organizacional da cooperativa, bem como a descentralização das decisões. Ambos os entrevistados relataram que na cooperativa a estrutura é mais conservadora, tradicional e centralizadora, e que muitas vezes podem comprometer o processo de inovação, conforme sustentado por Gomes e Lapolli (2014).

É natural termos essa nota neste momento. Ainda temos uma arquitetura conservadora e tradicional. As vezes os nossos projetos não possuem a velocidade necessária que queríamos e por algumas vezes precisamos segurar um pouco mais para implantarmos no momento adequado, mas confesso que já estamos melhorando neste aspecto, sobretudo agora com a comissão (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

Eu penso que quanto mais você centraliza, menor será a possibilidade de inovação. Até mesmo porque a inovação depende muito da criatividade e a criatividade é coletiva. Ninguém cria nada sozinho. Mas eu vejo que o fato de termos alcançado uma nota acima de 3, significa que já estamos saindo de um posicionamento mais centralizador para descentralizador e isso é muito positivo. Acredito que com o passar do tempo essa nota irá melhorar, otimizando os nossos processos e garantindo a agilidade em nossas decisões (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

Por fim, analisou-se a dimensão do '*Funding*', objetivando identificar como a cooperativa trabalha os investimentos, recursos financeiros e orçamentos para apoiar e impulsionar a proposta de inovação. Os relatos dos entrevistados evidenciaram que esse aspecto ainda precisa ser melhor estruturado na cooperativa em destaque.

Pra este ano a nota está até dentro daquilo que imaginei. Para o próximo ano já iremos estruturar um orçamento para investimentos em projetos de inovação. Aí acredito que esta dimensão estará mais palpável e disseminada junto a nossa equipe. A proposta da comissão é fazer por projeto específico (Ent. Coordenador da Comissão de Inovação).

Acredito que se tivemos uma nota baixa nesta dimensão é por falta de conhecimento. A nossa comissão já está trabalhando para definirmos um orçamento para o próximo ano por projeto específico. Para este ano de 2024 não conseguimos. O nosso trabalho ainda é muito recente e ainda falta muita coisa que precisamos estruturar. Este ano por exemplo tivemos a aquisição da ferramenta 365 que custou aos cofres da cooperativa R\$400.000,00, mas foi um projeto corporativo e alguns nem tomaram conhecimento desses valores. A partir de 2025 já iremos conseguir implantar essa dimensão do *funding* de forma mais estruturada (Ent. Diretora da Comissão de Inovação).

A partir dos relatos dos entrevistados supracitados, identificou-se inúmeras ações positivas, mas também oportunidades de melhoria. Como dimensões positivas, destaca-se que a cooperativa está trabalhando fortemente na dimensão de uma cultura mais inovadora, aspectos mais evidenciados com a implantação da comissão de inovação, com a migração de um posicionamento mais centralizador para descentralizador e com projetos de financiamento de inovação já para o ano de 2025. Como oportunidades de melhoria, os entrevistados destacaram a resistência a mudanças, carência da mensuração da inovação, inflexibilidade quanto ao erro, relacionamento com clientes, concorrentes e fornecedores e a estrutura arquitetura conservadora e tradicional, impactando na velocidade dos processos inovadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o nível de inovação em uma cooperativa de crédito de Nova Serrana – MG, a partir de um estudo de natureza descritiva, quantitativa e qualitativa, tendo como base teórica o modelo do Octógono da Inovação proposto por Scherer e Carlomagno (2009). Sua realização ratifica a importância da avaliação da inovação na cooperativa de crédito, cujo objetivo é propiciá-la um diagnóstico para, a partir de então, evoluírem em prol do desenvolvimento contínuo, frente às demandas dos cooperados, sobretudo no contexto considerado neste trabalho.

Os resultados alcançados permitiram compreender os aspectos determinantes para a inovação na respectiva cooperativa, evidenciados principalmente na categoria 'Estratégia', bem como suas deficiências, sobretudo na dimensão 'Funding'. Como contribuição teórica, colabora para ampliação do campo de estudos e compreensão dos aspectos da inovação no contexto da cooperativa de crédito. Como contribuição prática, consolida a aplicação do modelo utilizado, elaborado a partir de referencial validado pela literatura e, como contribuição gerencial, oferece oportunidade de desenvolvimento de ações e projetos de inovação que visam melhorar competitividade da cooperativa, sobretudo na dimensão da disseminação de uma cultura mais inovadora impulsionada pelas ações da comissão de inovação.

Portanto, confirma-se que o presente trabalho cumpriu integralmente com os objetivos propostos, se mostrando inovador em sua essência e resultados apresentados, e confirmando as contribuições teóricas e práticas apontadas quando da sua formulação, concretizadas na aplicação do modelo selecionado. Para futuras pesquisas, sugere-se que o modelo aplicado passe por outras validações, envolvendo um maior número de unidades de análise, permitindo um caráter mais estatístico. Sugere-se ainda que o modelo utilizado seja replicado em outras cooperativas de crédito com características distintas à avaliada, permitindo estudos comparativos sobre as pontuações médias neste mesmo setor. Por fim, espera-se que a temática em questão seja fomentada por novas investigações que estimulem o conhecimento sobre o assunto e promovam aplicações práticas para o desenvolvimento das cooperativas de crédito.

REFERÊNCIAS

- Alencar, E. L. S. (1995). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: O desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 6–11. <https://www.scielo.br/j/rae/a/kcyZbN7gXtNLVfYFnKWh7QN/?lang=pt>
- Bagno, R. B., Cheng, L. C., & Melo, J. (2018). Gestão da inovação. In *Tópicos selecionados em organização industrial: Um guia para o ensino superior* (pp. 140–167). Fabrefactum.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Canongia, C., Santos, D., Santos, M., & Zackiewicz, M. (2004). Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: Instrumentos para a gestão da inovação. *Gestão & Produção*, 11, 231–238.
- Carvalho, H. G. de, Reis, D. R. dos, & Cavalcante, M. B. (2011). *Gestão da inovação*. Curitiba: Aymarã
- Carvalho, C., & Menezes, A. B. (2023). Barreiras para transformar invenções em inovações em universidades públicas brasileiras. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 22(2), 102–127. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v22n2.2023.88648>
- Casagrande, F. A. (2017). *Atendimento digital: Dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo* [Monografia de Graduação, Universidade de Brasília].
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press. <https://books.google.com.br/books?id=4hTRWStFhVgC>
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Confabras. (2024, abril 15). *Cooperativas financeiras: Alternativa sustentável para comunidades*. <http://confabras.coop.br/cooperativas-financeiras-alternativa-sustentavel-paracomunidades>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e mistos* (3ª ed.). Artmed.
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Bookman.

- Donate, M., & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82–94.
- Drucker, P. (1986). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)*. Pioneira.
- Engeroff, R., & Balestrin, A. (2008). Inovação fechada versus inovação aberta: Um estudo de caso da indústria de cutelaria. In *Anais do XXV Simpósio de Inovação e Tecnologia* (pp. 1–12). ANPAD.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). Atlas.
- Gomes, R. K., & Lapolli, É. M. (2014). Os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional. *Revista Borges*, 4(2), 3–12.
- Jonash, R., & Sommerlatte, T. (2001). *O valor da inovação: Como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*. Campus.
- Kaizer, C. R., Pelegriño, D. S., & Peixoto, M. A. D. (2016). Cooperativas do Paraná: Uma abordagem histórica. *Revista Vitrine da Conjuntura*, 9(6).
- Lemos, L. J. (2019). *Avaliação da percepção de empresários e gestores de MPE do Noroeste de Minas Gerais em relação aos resultados gerados pelas iniciativas de inovação sugeridas pelo SEBRAE-MG* [Dissertação de Mestrado Profissional, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo]. <https://docplayer.com.br/142092294>
- Loturco, B. (2019). *Cooptech 2019: Inovação e plataformas cooperativas em foco*.
- Magnus, T. (2018, julho). Transformação digital nos bancos: Evolução nos serviços financeiros. *Transformação Digital: Economia*.
- Meinen, Ê. (2019). *Cooperativismo financeiro: Percurso histórico, perspectivas e desafios*. Confebras.
- OCDE, & Finep. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (3ª ed.).
- OCDE, & Eurostat. (2018). *Manual de Oslo 2018: Diretrizes para a coleta, reportagem e uso de dados sobre inovação* (4ª ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pinheiro, J. I., Cunha, S. B., Carvajal, S. R., & Gomes, G. C. (2009). *Estatística básica: A arte de trabalhar com dados*. Elsevier.
- Porto, G. S. (2013). *Gestão da inovação e empreendedorismo*.
- Queirós, P. S., Klein, S. S., Coelho, J., & Santos, R. A. (2024). *Gestão da inovação em uma cooperativa de crédito*. Seven Editora.
- Ribeiro, M. C. P., & Alves, G. R. R. (2010). Empreendedorismo e inovação: A cooperativa como alternativa empresarial para o desenvolvimento. *Scientia Iuris*, 14, 181–191.
- Morato, J. C. L., Faria, N. P. D., Espíndola, M. A., & Mafra Pereira, F. C. (2023). Auditoria de inovação: Análise das indústrias calçadistas. *Revista Pretexto*, 24(3).
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75. <http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2019/06/SAWHNEY-Mohanbir-The-12-Different-ways-for-companies-to-innovate.pdf>
- Scherer, F., & Carlomagno, M. (2009). *Gestão da inovação na prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. Atlas.
- Silva, E. P. G. (2020). *A variável tempo na produtividade bancária: Uma pesquisa nas agências de varejo de um grande banco brasileiro em Porto Alegre (RS)*.
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2016). O papel das fontes de conhecimento externo no processo de inovação da micro e pequena empresa. *Revista Desenvolvimento em Questão*, 14(37), 231–261.
- Silva, G., & Silva, D. E. P. (2015). Inovação aberta em serviços e o papel do cliente no ambiente de negócios: Uma análise com estudantes universitários. *Navus*, 5(3), 74–87.
- Thomas, E., & Bignetti, L. P. (2009). Entre a inovação aberta e a inovação fechada: Estudo de casos na indústria química do Vale do Rio dos Sinos. In *Anais do XXIII EnANPAD – Encontro da ANPAD* (pp. 1–12). FEA/USP.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação* (5ª ed.). Bookman.
- Villela, C. (2013). *Inovação organizacional: Uma proposta de método para a inovação sistemática* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]