



Uma publicação  
trimestral da  
FACE/FUMEC

# Universidade FUMEC

---

## REITORIA

### Reitor:

Prof. Me. Guilherme Guazzi Rodrigues

### Pró-reitora de Graduação:

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

### Pró-reitora de Pós-Graduação,

### Pesquisa e Extensão:

Prof.<sup>a</sup> 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](http://www.fumec.br) Email: [pretexto@fumec.br](mailto: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 Leles 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 - UFRA	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 Sodrê 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 Chiarretto 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

Fabrcio 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

Vinicius 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. 4 (out./dez. 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

DEMANDAS E RECURSOS DE PSICÓLOGOS CLÍNICOS BRASILEIROS EM ATENDIMENTO ON-LINE ..... 9 <i>DEMANDS AND RESOURCES OF BRAZILIAN CLINICAL PSYCHOLOGISTS IN ONLINE THERAPY</i> Daniela Estéfani Herculano Allison Luiz Silva de Menezes Letícia Bernardo Vitorino Sílvia Miranda Amorim	
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: RELAÇÃO ENTRE ECONOMIA CIRCULAR E RESILIÊNCIA NO SETOR DE CONFECÇÕES.....26 <i>SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: RELATIONSHIP BETWEEN CIRCULAR ECONOMY AND RESILIENCE IN THE APPAREL SECTOR</i> Jaysa Eliude Aguiar Santos Cláudia Fabiana Gohr	
TRAJETÓRIAS E DESAFIOS DA ADOÇÃO DA INDÚSTRIA 4.0 EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA..... 44 <i>TRAJECTORIES AND CHALLENGES OF INDUSTRY 4.0 ADOPTION IN SMALL FOOTWEAR COMPANIES</i> Jeferson Machado de Moura Dusan Schreiber Luciane Pereira Viana	
DIGITAL ACTIVIST INFLUENCERS: TOWARD A CONCEPTUAL PROPOSITION ..... 60 <i>INFLUENCIADORES ATIVISTAS DIGITAIS: RUMO A UMA PROPOSIÇÃO CONCEITUAL</i> André Luiz Maranhão de Souza-Leão	
CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E COGNITIVAS DE GESTORES E SUA INFLUÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....77 <i>PERSONAL AND COGNITIVE CHARACTERISTICS OF MANAGERS AND THEIR INFLUENCE ON DECISION-MAKING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS</i> Josilene Silva Nairana Radtke Caneppele	
INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DE LACUNAS DE DESEMPENHO CONTEXTUAL NO SETOR PÚBLICO..... 95 <i>INSTRUMENT FOR DIAGNOSING CONTEXTUAL PERFORMANCE GAPS IN THE PUBLIC SECTOR</i> Laís Campos de Carvalho Rodrigues Bruna Stamm de Barros Barreto Mariana Lopes de Araújo Pedro Paulo Murce Menezes Flávio Garcia Praciano	
OS IMPACTOS DE UM PROGRAMA DE COMBATE AO RACISMO INSTITUCIONAL (PCRI) NUMA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO .....113 <i>THE IMPACTS OF A PROGRAM TO COMBAT INSTITUTIONAL RACISM (PCRI) IN A MUNICIPAL DEPARTMENT OF EDUCATION</i> Nadjane Crisóstomo Prado Jair Nascimento Santos	

Prezado(a) Leitor(a),

Tenho a satisfação de apresentar o Volume 26, número 4, referente ao período de outubro a dezembro de 2025, da Revista Pretexto, periódico acadêmico voltado à divulgação de pesquisas científicas na área de Administração. Esta edição reúne estudos de caráter teórico, fundamentados em pesquisa bibliográfica, que utilizam para desenvolver novas perspectivas e interpretações sobre importantes tópicos de administração de empresas. Os artigos, por meio de sua abordagem metodológica, apresentam dois resultados que demonstram a prática administrativa, ao mesmo tempo que contribuem para o avanço de diferentes campos científicos de sua disciplina. As análises críticas e inovadoras que apresentam ajudarão as pessoas a refletir sobre as principais questões de sua área, ampliando sua compreensão e apoiando o desenvolvimento social.

O primeiro artigo identificou as demandas e os recursos de trabalho no atendimento on-line de psicólogos clínicos brasileiros. A partir de entrevistas realizadas com 12 psicólogos que realizavam atendimento on-line de todas as regiões do país, foi aplicado um questionário sociodemográfico e uma entrevista semi-estruturada para identificar as demandas e os recursos dos profissionais, além dos facilitadores, dificultadores e problemas dessa modalidade de atendimento. Os dados foram analisados com o software IRAMUTEQ pelo Método da Classificação Hierárquica Descendente. Os resultados mostram que foram encontrados dois eixos e cinco classes tanto para as demandas quanto aos recursos, com conteúdo relacionados ao exercício profissional, rotina de trabalho, dificuldades com as ferramentas, flexibilidade do trabalho e comodidade. A identificação destes fatores compreende um avanço teórico na compreensão desta categoria de trabalho, que pode ter impactos práticos de melhorias no contexto laboral dos psicólogos clínicos e na qualidade desse serviço oferecido à população.

O segundo artigo identificou os facilitadores e práticas da Economia Circular adotadas no setor de confecções e também apresentou como a resiliência foi abordada para facilitar a sua implementação nesse setor. Adotou-se o método de Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Os resultados indicam que o setor de confecções reconhece a relevância da EC, porém enfrenta desafios significativos, como altos custos de produção, limitações tecnológicas, barreiras culturais, baixa colaboração na cadeia de suprimentos e insuficiente conscientização dos consumidores. Por outro lado, destacam-se como facilitadores o uso de tecnologias digitais e inteligência artificial, a colaboração interorganizacional, o apoio institucional e a crescente pressão de consumidores por práticas sustentáveis. As práticas de EC mais recorrentes são aquelas associadas aos 3Rs (reduzir, reutilizar e reciclar), embora práticas mais avançadas, como remanufatura, design circular e modelos de negócios baseados em serviços, ainda sejam pouco exploradas. Quanto à resiliência, foram identificados fatores-chave como flexibilidade, tecnologia, colaboração, visibilidade, agilidade, gestão do conhecimento, capacidade financeira e adaptabilidade, sendo a tecnologia o fator mais recorrente e estratégico. O estudo contribui ao integrar os campos da EC e da resiliência, evidenciando que esta última deve ser compreendida como uma capacidade para a transição circular.

O próximo artigo buscou compreender as trajetórias e os principais desafios que influenciam a adoção de tecnologias da Indústria 4.0 em pequenas empresas do setor calçadista brasileiro,

classificando a maturidade digital de cada organização em relação à sua capacidade de enfrentamento dos obstáculos de implementação. A partir de uma abordagem qualitativa e descritiva com estudo de caso múltiplo em quatro pequenas empresas calçadistas brasileiras. A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas, observação sistemática e análise documental. Os resultados mostraram uma adoção desigual: desde o estágio inicial (produção manual e barreiras financeiras/estruturais) até a maturidade avançada (visão computacional e CPS). As barreiras evoluem de limitações orçamentárias e falta de equipe qualificada nas fases iniciais, para desafios de integração de sistemas legados e adaptação cultural nas fases progressivas. A contribuição residiu na evidência de que a I4.0 exige uma transformação sistêmica e não apenas tecnológica. A implicação prática é a necessidade de focar em formação contínua para aumentar a competitividade em setores tradicionais.

O quarto artigo é um ensaio teórico, o qual propõe o conceito de influenciadores ativistas digitais, explorando seu papel na promoção de causas públicas nas mídias sociais. O conceito aborda uma lacuna na compreensão de seu papel como mediadores culturais e políticos, oferecendo uma estrutura para analisar a convergência entre influência digital e ativismo na cultura de consumo. Essa abordagem contribui para uma compreensão holística da influência digital, incorporando dimensões éticas, sociais e políticas à análise do consumidor. O artigo discute implicações práticas para diversas partes interessadas e sugere futuras direções de pesquisa. Essa perspectiva visa oferecer novos insights sobre a interseção entre consumo, ativismo e tecnologias digitais.

O quinto artigo investigou como características pessoais e cognitivas de gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) influenciam o processo de tomada de decisão. Aplicando-se uma pesquisa quantitativa e descritiva, tipo survey, com 46 reitores e pró-reitores de IES brasileiras, foram aplicadas escalas validadas (REI, BIS-11, SCG e desempenho organizacional), analisando-se os dados via estatística descritiva e testes não paramétricos. Os resultados mostram que a habilidade racional, a impulsividade (motora, atencional e por não planejamento), os sistemas de controle de gestão e o desempenho organizacional (econômico e relacional) influenciam as decisões. A experiência acadêmica e o tempo no cargo associam-se a decisões assertivas, enquanto a impulsividade varia por sexo, por idade e pela trajetória profissional. O estudo reforça a TAE ao evidenciar que fatores cognitivos e comportamentais, combinados a variáveis demográficas, moldam decisões estratégicas. Os achados orientam políticas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de gestores, destacando a importância de controlar impulsividade, fortalecer a análise racional e utilizar sistemas de gestão estruturados, visando maior eficácia estratégica e sustentabilidade institucional.

O sexto artigo desenvolveu e validou um instrumento para diagnóstico de lacunas de desempenho contextual em um órgão público de natureza jurídica, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão de desempenho no setor público. Assim, foi proposto um instrumento de avaliação de desempenho construído a partir da realidade institucional, combinando rigor psicométrico e legitimidade organizacional, como alternativa às medidas genéricas frequentemente criticadas por sua baixa aderência ao contexto público. A partir de uma abordagem metodológica mista, que foi composta por métodos quantitativos e qualitativos, foram realizadas entrevistas com profissionais da carreira jurídica, seguidas da elaboração e validação semântica de descritores, validação por juízes e aplicação do questionário. A validação psicométrica incluiu análises fatoriais exploratória e confirmatória. Os resultados indicaram uma estrutura multifatorial consistente, com evidências satisfatórias de confiabilidade, validade convergente e validade discriminante, confirmando a robustez do instrumento desenvolvido para mensuração do desempenho contextual.

O instrumento validado apresenta contribuição científica e prática ao oferecer uma medida empiricamente robusta e institucionalmente legitimada, capaz de subsidiar políticas de desenvolvimento, capacitação e gestão da força de trabalho no setor público, fortalecendo a efetividade das políticas públicas.

Para fechar esta edição, apresento o sétimo artigo, o qual analisou os impactos do Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) na Secretaria Municipal de Educação de Salvador (SMED), com foco na atuação do Grupo de Trabalho Intersectorial (GTI). É um estudo de caso de natureza qualitativa, fundamentado na análise de conteúdo temática de questionários aplicados a integrantes do GTI. Os resultados indicam que, embora o PCRI possua reconhecimento formal e legitimidade normativa, sua internalização institucional ocorre de forma desigual. Identificaram-se limites relacionados à comunicação interna, institucionalização das ações e integração transversal da política na gestão educacional. A partir disso, verificou-se que o enfrentamento do racismo institucional exige reconfiguração estrutural das práticas administrativas e pedagógicas, superando ações pontuais.

Assim, verifica-se que os artigos que formam essa edição da Revista PRETEXTO proporcionam contribuições teóricas e metodológicas que abrangem diversos campos do conhecimento, como economia circular, recursos humanos, indústria 4.0, mídias sociais, gestão universitária e administração pública, por meio de pesquisas com abordagens quantitativas e qualitativas. Não posso deixar de agradecer aos nossos avaliadores que realizaram um trabalho muito importante para a concretização desta edição, além da 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

# DEMANDAS E RECURSOS DE PSICÓLOGOS CLÍNICOS BRASILEIROS EM ATENDIMENTO ON-LINE

DEMANDS AND RESOURCES OF BRAZILIAN CLINICAL  
PSYCHOLOGISTS IN ONLINE THERAPY

DANIELA ESTÉFANI HERCULANO  
danielaherculano99@hotmail.com  
Universidade Federal de Minas Gerais  
<https://orcid.org/0009-0007-0688-9022>

ALLISON LUIZ SILVA DE MENEZES  
luganomenezes@hotmail.com  
Universidade Federal de Minas Gerais  
<https://orcid.org/0009-0008-7119-2392>

LETÍCIA BERNARDO VITORINO  
lbvitorino97@gmail.com  
Universidade Federal de Minas Gerais  
<https://orcid.org/0000-0003-4429-0858>

SILVIA MIRANDA AMORIM  
silvia.miranda.amorim@gmail.com  
Universidade Federal de Minas Gerais  
<https://orcid.org/0000-0002-3066-0005>

## RESUMO

**Objetivo:** Este estudo teve como objetivo identificar as demandas e os recursos de trabalho no atendimento *on-line* de psicólogos clínicos brasileiros.

**Proposta:** Para tanto, psicólogos clínicos brasileiros foram entrevistados sobre os facilitadores, dificultadores e problemas dessa modalidade de atendimento.

**Abordagem teórica:** O modelo de Demandas e Recursos no Trabalho (JD-R) compreende esses fatores como influências a desfechos positivos ou negativos.

**Provocação:** A pandemia intensificou o uso das Tecnologias de Informação e da Comunicação (TICs) para o atendimento em saúde, sendo que o atendimento *on-line* em Psicologia foi popularizado. Apesar da generalização desse modelo de serviço, ainda são escassos os estudos que investigam condições de saúde destes profissionais.

**Métodos:** Participaram 12 psicólogos em atendimento *on-line* de todas as regiões do país. Foi aplicado um questionário sociodemográfico e uma entrevista semi-estruturada para identificar as demandas e os recursos dos profissionais. Os dados foram analisados com o *software* IRAMUTEQ pelo Método da Classificação Hierárquica Descendente.

**Resultados:** Foram encontrados dois eixos e cinco classes tanto para as demandas quanto aos recursos, com conteúdo relacionados ao exercício profissional, rotina de trabalho, dificuldades com as ferramentas, flexibilidade do trabalho e comodidade.

**Conclusões:** Conclui-se que a identificação destes fatores compreende um avanço teórico na compreensão desta categoria de trabalho, que pode ter impactos práticos de melhorias no contexto laboral dos psicólogos clínicos e na qualidade desse serviço oferecido à população.

**Palavras-chave:** Psicologia Clínica; Psicologia; Necessidades e Demandas de Serviços em Saúde; Intervenção Baseada em Internet; Telessaúde mental

## ABSTRACT

---

**Objective:** *This study aimed to identify the demands and resources of work in online care provided by Brazilian clinical psychologists.*

**Proposal:** *Brazilian clinical psychologists were interviewed about the facilitators, obstacles, and problems of this type of care.*

**Theoretical Approach:** *The Demands and Resources at Work (JD-R) model understands these factors as influences on positive or negative outcomes.*

**Provocation:** *The pandemic intensified the use of Information and Communication Technologies (ICTs) for healthcare, and online psychological care became popular. Despite the widespread adoption of this service model, studies investigating the health conditions of these professionals are still scarce.*

**Methods:** *Twelve psychologists providing online care from all regions of the country participated. A sociodemographic questionnaire and a semi-structured interview were applied to identify the professionals' demands and resources. The data were analyzed using the IRAMUTEQ software through the Descending Hierarchical Classification Method.*

**Results:** *Two axes and five classes were found for both demands and resources, with content related to professional practice, work routine, difficulties with tools, work flexibility, and convenience.*

**Conclusions:** *It is concluded that the identification of these factors represents a theoretical advance in the understanding of this category of work, which may have practical impacts on improvements in the work context of clinical psychologists and in the quality of this service offered to the population.*

**Keywords:** *Clinical Psychology; Psychology; Needs and Demands for Health Services; Internet-Based Intervention; Mental Telehealth*

## 1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, com o surgimento e rápida propagação da COVID-19, diversos países passaram a utilizar das Tecnologias de Informação e da Comunicação (TICs) para o enfrentamento à saúde na pandemia, por meio do controle e prevenção do vírus (Coelho, Moraes, & Rosa, 2020). Embora tenha se difundido no Brasil durante a pandemia, o uso das TICs pela Psicologia não é algo recente, tendo se tornado popular desde os anos 90 nos Estados Unidos, por meio de diversas soluções tecnológicas (Smoktunowicz et al., 2020).

O aumento expressivo da demanda de atendimento psicológico pela população nacional nesse período, fez com que, em 2020, o Conselho Federal de Psicologia (CFP) optasse pela normalização do atendimento *on-line* em Psicologia em todo o país, através da Resolução

nº04/2020, que incluiu como critério o cadastro prévio do profissional na plataforma e-Psi do Conselho Regional de Psicologia (CRP) (CFP, 2020). Atualmente, a Resolução N°09/2024 regulamenta o exercício profissional da Psicologia mediado por Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs) em território nacional, ressaltando a importância da preservação do sigilo profissional, privacidade e autonomia dos usuários, bem como a adequação às normas previstas no Código de Ética Profissional do Psicólogo (CEPP) e atenção às evidências científicas e de prática profissional (CFP, 2024).

Já é possível afirmar o benefício da Psicologia com o uso das TICs, especialmente na ampliação do campo no país (Gondim & Barros, 2022). Uma das vantagens desse modelo de atendimento é a pluralidade do seu uso, que contempla desde a utilização de aplicativos de marcação de consultas/atendimentos e comunicação síncrona e assíncrona, passando por instrumentos de avaliação psicológica, até atendimentos automatizados (Andersson et al., 2019). De acordo com o Censo da Psicologia Brasileira, 68,5% dos psicólogos brasileiros confirmaram a continuidade da atuação com as TICs em suas áreas após a pandemia (Sandall et al., 2022), por aumentar as possibilidades de atuação e viabilizar o acesso a pessoas que não podem ou querem um acompanhamento psicológico presencial (Gonçalves & Ferreira-Neto, 2024). No que diz respeito ao trabalhadores desta área, a expansão do trabalho remoto trouxe aos psicólogos maior flexibilidade de local, horário e vínculos de trabalho, que geram efeitos nos desenhos de carreiras desses profissionais (Sticca et al., 2022).

Com relação à psicologia clínica, antes da pandemia este era o campo que tinha menor uso das TICs (33,1%). Entretanto, no período pós-pandemia, tornou-se a segunda área de atuação com maior adesão (69,6%), atrás apenas da social/comunitária (75,7%) (Peixoto & Bentivi, 2022). Neste cenário, preocupações surgiram em relação aos profissionais que promovem os atendimentos nesse novo modelo, já que a transição para o atendimento remoto foi realizada de forma rápida e embasada em pouco ou nenhum treinamento (Herculano & Amorim, 2025). O contexto gera a atenção para a qualidade do trabalho e a manifestação de adoecimentos relacionados a trabalho nestes profissionais, influenciados por este contexto de mudança e de fatores como a carga de trabalho, o estágio de carreira na profissão e a área de atuação (Rodriguez et al., 2020).

O atendimento *on-line* na área da saúde, embora possuam opiniões controversas, tem podem ser semelhantes aos tratamentos presenciais em termos de eficácia (Feijó et al., 2021; Gomes Junior, 2023). Feijó et al. (2021) destacam vantagens e desvantagens da modalidade, que, se por um lado, pode aumentar a procura por atendimento, devido à facilidade no acesso e por não implicar aos pacientes um alto investimento financeiro e de tempo, por outro lado depende do treinamento de psicólogos e pacientes, que garanta a relação terapêutica, as comunicações verbais e não verbais, a privacidade e o sigilo.

Algumas especificidades precisam ser consideradas no trabalho do psicólogo clínico no atendimento *on-line*. Sticca et al. (2022) destacam a falta de limite entre trabalho e família, o esforço para manter a concentração, aumento do número de atendimentos, problemas de saúde decorrentes do tempo em frente a tela do computador e preocupações com possíveis problemas técnicos com *internet* e computadores. Sobre os profissionais que iniciaram esse modelo de atendimento na pandemia, a necessidade de adaptação do ambiente de trabalho, a capacitação para uso das tecnologias e serviço de internet mais potente, a resistência dos pacientes à transição para o modelo remoto, seja por aversão à tecnologia, descrença na eficácia no atendi-

mento *on-line* ou falta de espaços com privacidade para participar das sessões também foram observados pelos profissionais (Gonçalves & Ferreira-Neto, 2024).

Por outro lado, os psicólogos identificaram alguns recursos dessa modalidade de serviço. O trabalho remoto foi considerado menos estressante devido à flexibilidade de horário, conforto por estar em casa e mais próximo da família, possibilidade de alcançar públicos diversos (Sticca et al., 2022), redução de custos com espaço físico e maior comodidade de locais para atendimento (Gonçalves & Ferreira-Neto, 2024).

Tendo em vista que o domínio das TICs se tornou uma das habilidades que os psicólogos precisam desenvolver para atuar no mercado contemporâneo em Psicologia (Peixoto & Bentivi, 2022) e a necessidade de estudos qualitativos para conhecer os estressores desse modelo de atuação (Sticca et al., 2022), o presente estudo tem por objetivo identificar as demandas e os recursos de trabalho no atendimento *on-line* de psicólogos clínicos. Considerando que esse serviço tem se expandido no mercado e a necessidade desses profissionais em compreender e se adaptar a esse contexto (Gondim & Barros, 2022), espera-se que a pesquisa possa contribuir no conhecimento das demandas e recursos percebidas nesse modelo de atuação e impactar positivamente a prática profissional.

Como contribuição teórica, o trabalho poderá oferecer um conhecimento da situação atual de trabalho dos psicólogos clínicos online, em termos das características do seu trabalho (Sticca et al., 2022), e os benefícios desta forma de atendimento para esses profissionais (Gondim & Barros, 2022). Ainda, esse conhecimento oferece um ponto de partida para a compreensão dos processos de bem-estar e adoecimento dessa categoria de trabalho (Carneiro et al., 2023; Signore et al., 2020).

Em termos práticos, apesar da expansão do trabalho dos psicólogos clínicos em atendimento *on-line*, a apropriação dessas ferramentas ainda ocorre de maneira muito informal, o que sugere a necessidade da formação em Psicologia incluir o uso das TIC's no exercício profissional (Peixoto & Bentivi, 2022). Além da dificuldade de conciliação do trabalho remoto com as outras esferas da vida e a sensação de estar trabalhando de forma ininterrupta (Ferracioli et al., 2023), esta modalidade de trabalho está associada a riscos aumentados para o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*, depressão, estresse, ansiedade, transtorno de estresse pós traumático, transtorno do pânico e aumento de dependência alcoólica e outras drogas (Smith & Gillon, 2021). A partir disso, são necessárias ações que possibilitem a redução desses problemas, como treinamentos, ações de autocuidado e busca de suporte (Van Hoy & Rzeszutek, 2022). A pesquisa pode oferecer caminhos para o desenvolvimento de ações formativas nesse sentido, além de iniciar as discussões sobre as melhores condições possíveis de trabalho.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para analisar as relações entre o trabalho e bem-estar dos trabalhadores, o Modelo de Demandas e Recursos no Trabalho (JD-R) postula a compressão do trabalho a partir desses dois fatores (Ferreira & Ghedine, 2023). As demandas correspondem às exigências do trabalho, sejam de ordem física, psicológica, social e/ou organizacional, que requerem algum esforço do indivíduo, sendo classificadas como impeditivas (por exemplo, a pressão de tempo) ou desafiadoras

(por exemplo, a responsabilidade por uma tarefa). Já os recursos são os fatores que contribuem para o alcance das metas e ajudam a lidar com as demandas no trabalho, sendo definidas como pessoais (por exemplo, a autoeficácia e a resiliência) ou do trabalho (por exemplo, a clareza de papéis, o suporte social e a autonomia) (Carneiro et al., 2022).

A relação entre as demandas e recursos do trabalho podem prever alguns desfechos na saúde mental do trabalhador e no ambiente laboral. Os cenários motivacionais estão relacionados a contextos de trabalho com poucas demandas restritivas e mais recursos e demandas desafiadoras, enquanto os ambientes em que há recursos insuficientes para lidar com alto nível de demandas estão associados com desgaste, exaustão, problemas de saúde, redução da produtividade e ausências (Carneiro et al., 2023). Nesse sentido, o modelo JD-R postula que o equilíbrio entre demandas e recursos possibilita o engajamento no trabalho, ao passo que o desequilíbrio pode resultar em sofrimento e adoecimento (Signore et al., 2020).

Apesar da prevalência dos psicólogos no cenário clínico (Sandall et al., 2022), ainda são relativamente escassos os estudos para investigar como as demandas, os recursos e as características pessoais no trabalho impactam a saúde ou o desgaste destes profissionais. Algumas evidências iniciais apontam que o contato próximo e frequente com pessoas em sofrimento requer do profissional esforços para regular as emoções (Rodriguez, Carlotto & Câmara, 2017) e, ainda, o comportamento negativo do cliente, a quantidade de horas trabalhadas, o envolvimento com tarefas administrativas e o conflito trabalho-família (Rodriguez et al., 2020) são indicadores de *Burnout*. Já em relação aos recursos, o controle sobre o trabalho e a quantidade de horas alocadas com psicoterapia mostraram relação com maior realização profissional (Rodriguez et al., 2017). A qualidade e relacionamento com a equipe, satisfação e realização no trabalho e o suporte de um supervisor ou colegas também apresentaram associação com o bem-estar no trabalho de psicoterapeutas (Van Hoy & Rzeszutek, 2022).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 Participantes

Participaram da pesquisa 12 psicólogos clínicos que realizam atendimento *on-line*, residentes de regiões diferentes do Brasil. O cálculo da amostra foi realizado de maneira a representar dos psicólogos brasileiros no que diz respeito características sociodemográficas e abordagem teórica. Para a definição de critérios, foi utilizada como referência de amostragem dados do Censo do CFP (Sandall et al., 2022), incluindo características sociodemográficas (sexo, idade, região de moradia, renda e raça) que podem configurar influência às condições de trabalho e variáveis investigadas no estudo (Carneiro et al., 2022).

Oito participantes se consideraram do gênero feminino, três do masculino e um do não-binário e possuíam idades entre 23 e 45 anos. Com relação à região, quatro participantes eram do Sudeste, dois do Sul, dois do Nordeste, dois do Norte e dois do Centro-Oeste. Sobre a renda mensal, quatro participantes recebiam de três a quatro salários mínimos, três recebiam acima de 12 salários mínimos, dois de cinco a sete salários mínimos, outros dois de sete a 10 salários mínimos e um até dois salários mínimos. Considerando a raça dos entrevistados, cinco eram

brancos, quatro pardos e três negros. No que se refere ao estado civil, sete estavam solteiros, dois em união estável e três casados.

Em relação às abordagens utilizadas no atendimento *on-line* pelos profissionais, sete utilizavam a Psicanálise, três a Terapia Cognitivo Comportamental (TCC) e dois a Gestalt. Por fim, sobre o estágio de carreira como psicólogo clínico, apenas um tinha seis meses de tempo de atuação como psicólogo, oito participantes tinham de dois a cinco anos, dois participantes tinham 15 anos e um tinha 13 anos de atuação.

### 3.2 Instrumentos

A amostra respondeu uma entrevista semi-estruturada composta por três perguntas que buscavam identificar as demandas (O que você acredita que sejam os dificultadores dos seus atendimentos de maneira remota? Quais os problemas que você geralmente enfrenta no seu trabalho?) e os recursos (Quais fatores você considera que são facilitadores do seu trabalho remoto?) do trabalho clínico *on-line*. Foi respondido ainda um questionário com itens relacionados à idade, gênero, estado civil, renda, abordagem teórica e formas de atendimento.

### 3.3 Procedimentos éticos

A pesquisa foi submetida ao Comitê Ético de Pesquisa da instituição dos autores e aprovada sob o número CAAE (*retirado para manter o anonimato*). Após sua aprovação, foi realizada a caracterização da amostra necessária a partir dos dados do Censo da Psicologia Brasileira (Sandall et al., 2022) em termos do sexo, idade, raça, região, abordagem teórica e estágio de carreira dos psicólogos brasileiros.

A escolha dos psicólogos clínicos ocorreu por conveniência, tendo como critério o número do registro no CRP do estado residente do psicólogo ou a abordagem utilizada no atendimento *on-line*. Os participantes foram convidados através de convites enviados pelas redes sociais ou por indicação de outros participantes, sendo os critérios de inclusão: i) possuir CRP ativo; ii) estar atuando como psicólogo clínico com atendimento *on-line*; iii) cumprir os requisitos demográficos estabelecidos para caracterização da amostra.

A coleta foi realizada de maneira *on-line* através de uma reunião previamente agendada e realizada pelo *Google Meet*. A entrevista, contendo o consentimento do profissional, foi gravada para que os dados adquiridos fossem transcritos e analisados. Todos os participantes tiveram acesso e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido contendo as informações sobre os procedimentos, sigilo e anonimato.

### 3.4 Análise dos dados

Os dados foram analisados com o *software* de Interface do R *pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ). Para as análises, foram criados dois *corpus* textuais utilizando as respostas das perguntas "O que você acredita que sejam dificultadores dos seus atendimentos de maneira remota?" e "Quais os problemas que você geralmente enfrenta no seu trabalho?" para o *corpus* de análise das demandas e a pergunta

“Quais fatores você considera que são facilitadores do seu trabalho remoto?” para o *corpus* de análise dos recursos. As questões foram consideradas adequadas para a análise *corpus* com índice de retenção mínima de 70%, que sugerem um bom aproveitamento do *corpus* textual em segmentos de texto (ST) (Camargos & Justo, 2013).

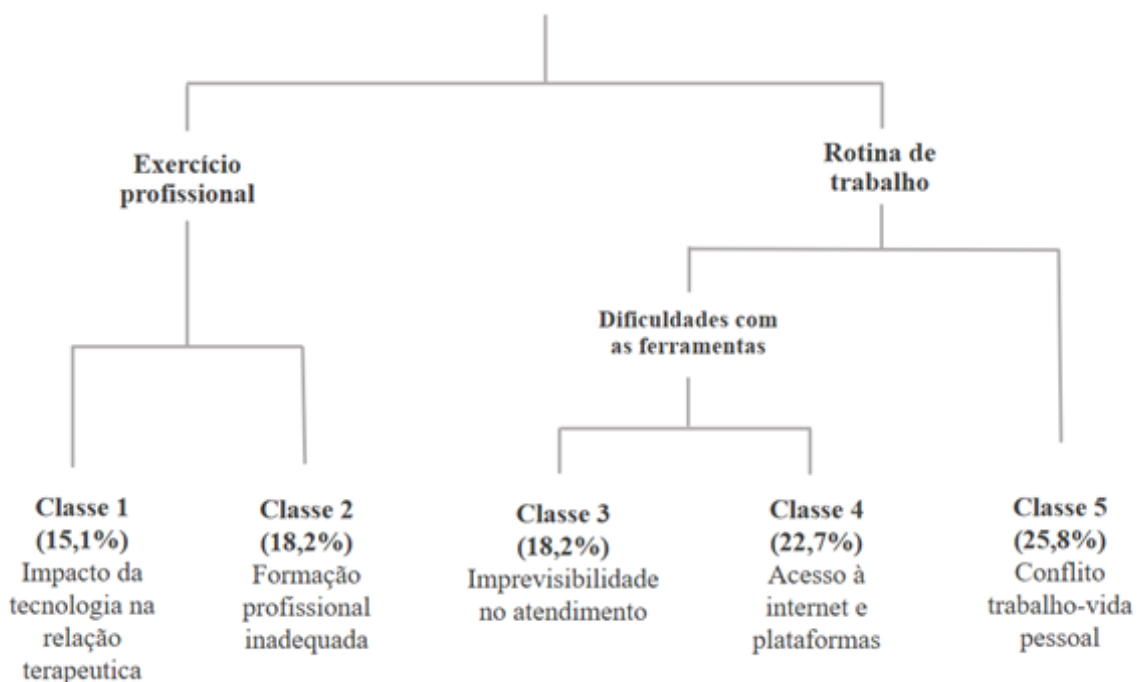
A partir do cumprimento deste pressuposto, foi utilizado o Método da Classificação Hierárquica Descendente, onde os segmentos de texto de cada *corpus* são classificados de acordo com o vocabulário, e seu conjunto é repartido, visando obter classes com segmentos de texto semelhantes entre si e diferentes de outras classes (Camargos & Justo, 2013). As classificações foram analisadas pelos pesquisadores à luz do modelo JD-R (Ferreira & Ghedine, 2023) para o trabalho do psicólogo e/ou trabalhos mediados por meios digitais (Carneiro et al., 2023).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Demandas para o atendimento *on-line*

Com relação ao *corpus* referente às demandas para o atendimento *on-line*, a análise gerou 81 Segmentos de Texto (ST), dos quais 66 foram agrupados em dois eixos e cinco classes com índice de retenção de 81%. O primeiro eixo foi denominado ‘Exercício profissional’ e desmembrado nas classes ‘Impacto da tecnologia na relação terapêutica e Formação profissional inadequada’. O segundo eixo foi denominado ‘Rotina de trabalho’ e apresentou duas ramificações: Conflito trabalho-vida pessoal e Dificuldade com as ferramentas. A ramificação ‘Conflito trabalho-vida pessoal’ representou uma classe independente enquanto a classe ‘Dificuldade com as ferramentas’ foi composta pelas subclasses ‘Imprevisibilidade no atendimento’ e ‘Acesso à internet e plataformas’. A distribuição dos ST foi de 15,1% (classe 1), 18,2% (classes 2 e 3), 22,7% (classe 4) e 25,8% (classe 5), conforme apresentado no dendograma da Figura 1.

Figura 1. Dendograma das demandas do trabalho do psicólogo em atendimento on-line



No que diz respeito ao primeiro eixo - "Exercício profissional", a primeira classe (Impacto da tecnologia na relação terapêutica) teve como elementos maiores associações: sentir, dificuldade, próprio, problema, cliente, presencial. A classe demonstrou possíveis dificuldade de conexão e vínculo entre o psicólogo e o paciente no ambiente *on-line*, o cansaço devido à exposição de telas, além do local confortável e sigiloso dos pacientes.

(P1): Uma dificuldade para que se pense em algum momento que se desenrole ou adentre em alguma questão mais profunda da **própria** queixa que eles não estavam trazendo inicialmente é eu tenha pouquíssima dificuldade eu falo pouquíssima mesmo dificuldade de conexão.

(P1): Talvez e agora verbalizando faça um pouco mais de **sentido** pra mim o maior problema pra mim seja o cansaço de estar sentado na frente do computador talvez se fosse com o próprio atendimento presencial isso se tornasse um pouco menos cansativo

(P6): É mas eu acho que fora isso é isso mesmo as vezes muito mais dificuldade ali do paciente de ter um local privativo que o sigilo fique preservado e a pessoa também se **sinta** à vontade

Na classe 2, relativa à 'Formação profissional inadequada', os elementos que apresentaram maiores associações foram: *on-line*, forma, atendimento, achar. A categoria demonstrou que a modalidade *on-line* possibilitou que outros profissionais sem formação em Psicologia ofereçam serviços, a dificuldade dos psicólogos em utilizar alguns recursos terapêuticos, e a dificuldade de observação de pontos importantes do tratamento.

(P5): Então eu acho que os desafios do **atendimento on-line** foi esta difusão acabou ficando difundido a terapia de maneira que quem faz terapia não são psicólogos.

(P11): Durante o atendimento com o paciente no atendimento **on-line** até tenho bastante vínculo com o paciente o problema não é esse mas eu acredito que o presencial possibilita utilizar outros recursos que o **on-line** não permite.

(P3): Mas no **on-line** dificulta mais ainda porque eu vou ficar só com esse quadrado aqui né esse esse freio que é o que eu tô vendo você e você tá me vendo eu não vejo por exemplo você tá batendo a perna.

No eixo "Rotina de trabalho", a primeira subdivisão, correspondente ao "Conflito trabalho-família", teve como elementos mais associados: horário, lugar, entender, entrar, vez, acontecer, criança, saber, coisa, depender, controle. A classe apresentou a dificuldade de organização de horários e locais de trabalho no ambiente doméstico.

(P12): Que eu não controlo né que acaba ficando meio misturado trabalho com pessoal neste sentido de tipo não separar o **horário** né então que nem aí não tem **horário** para entrar, mas também não tem **horário** para sair, então vira uma loucura.

(P6): que era no dia x horário x deixar ela num **lugar** onde ela pudesse ficar tranquila só ela pra poder falar sobre as questões dela a gente poder brincar e ela poder contar as coisas.

A classe correspondente ao 'Acesso à internet e plataformas' apresentou associações com os elementos: questão, internet, dar, ruim. A categoria tratou de dificuldades e instabilidade da *internet*, e acesso a plataformas, o que pode inviabilizar a psicoterapia *on-line* em algumas situações ou mesmo a instabilidades em momentos mais intensos da psicoterapia. (P5): Eu acho que é só a **questão** dos acessos como a gente depende de algo que não está no nosso controle o dia de uma colega a tecnologia é boa quando ela funciona porque quando ela não funciona ela tira tudo do eixo.

(P12): É acho que talvez conexão de **internet** do paciente às vezes né que dá uma falhada dá um *delay*.

(P4): Em terapia do esquema também porque às vezes você está em um momento muito emocional e a *internet* trava e aí perde um pouco do clima mas a gente **dá** um jeitinho a gente volta.

A classe 3, 'Imprevisibilidade no atendimento' se associou aos elementos: gente, paciente, precisar, espaço, contar, acabar, acreditar, explicar e dificultar. Foram descritas demandas relacionadas à localização do paciente, que pode ser inadequado para o atendimento ou dificultar a compreensão ou o uso de recursos.

(P2): Mas ela fica muito ruim a ponto da comunicação de vídeo não ser tão boa para um atendimento, sabe, corta muito a voz do paciente e eu tenho que ficar pedindo pra repetir e a **gente** sabe que isso dificulta ali o processo a **gente** sabe que isso não é o ideal.

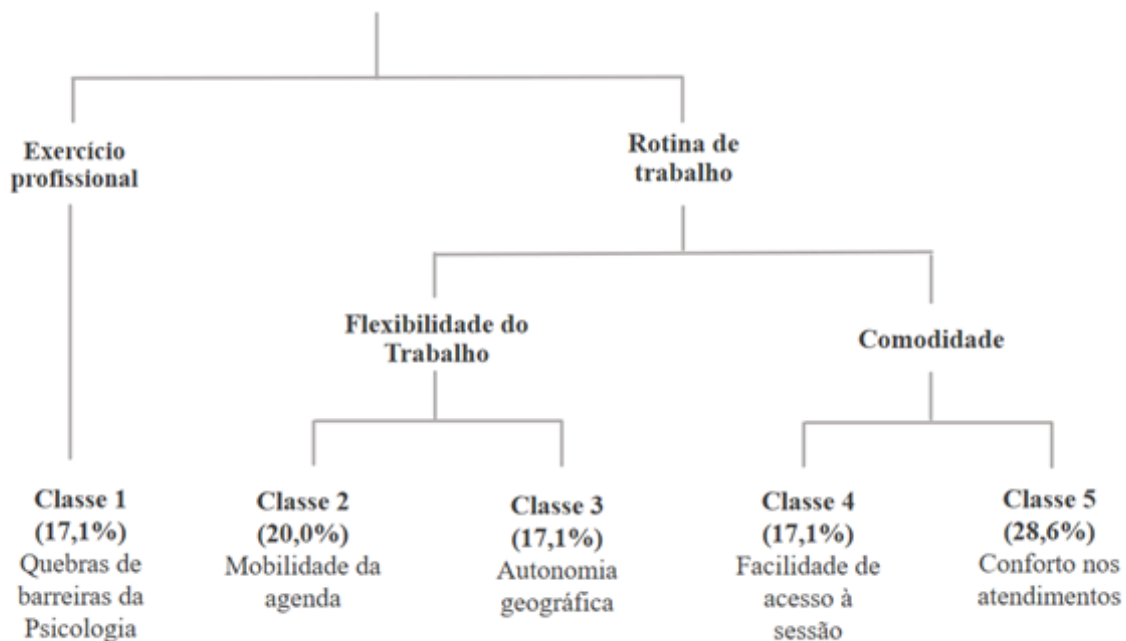
(P 9): Pacientes que você iniciava a chamada e paciente estava no café sentado numa mesa com pessoas do lado e tal e olha hoje não vai rolar porque por **conta** disso disso e disso.

(P2): Caí sinal de *internet* então isso acontece com uma certa frequência e aí acaba que a gente **precisa** estar remanejando de paciente quase toda semana acontece e a gente tem que estar remarcando por conta disso e aí quem não é.

## 4.2 Recursos para o atendimento *on-line*

Em relação aos recursos do psicólogo para o atendimento *on-line*, a análise do *corpus* foi realizada em 49 Segmentos de Texto (ST), dos quais 35 foram agrupados em 5 classes (índice de retenção de 71%). Semelhante à análise das demandas, o dendograma (Figura 2) apresentou dois eixos: 'Exercício profissional' e 'Rotina de trabalho'. O primeiro eixo foi composto por apenas uma classe, intitulada 'Quebras de barreiras da Psicologia'. O segundo eixo, por sua vez, apresentou ramificação em dois subeixos, 'Comodidade' e 'Flexibilidade do trabalho'. Cada um dos subeixos foram compostos por duas classes (Mobilidade da agenda; Autonomia Geográfica; Conforto nos atendimentos; e Facilidade de acesso à sessão). A distribuição dos ST classificados foi de 17,14% para as classes 1, 3 e 4, 20% para a classe 2 e 28,57% para a classe 5). Esses resultados são apresentados no dendograma da Figura 2.

Figura 2. Dendograma dos recursos do trabalho do psicólogo em atendimento on-line



O eixo 'Quebra de barreiras da Psicologia' teve como elementos com maior associação: lugar, atender, morar, vantagem, gosto, atendimento, né, acabar, questão e remoto.

A categoria apresentou os facilitadores da interação entre as pessoas envolvidas na prestação do serviço de atendimento psicológico *on-line*.

(P9): tem amigos que **atendem** pessoas da Irlanda, Portugal, vários **lugares** assim Estados Unidos a dificuldade que estes colegas tem é que dependendo do **lugar** tem a questão de horário né questão de adequar o horário

(P9): mais ainda a **vantagem** do **atendimento** remoto é esta você pode **atender** pessoas em qualquer **lugar** do mundo na verdade

(P5): de você poder atender em qualquer canto que você esteja e a pessoa também em qualquer **lugar** que ela esteja eu acho que isso é uma grande vantagem

O eixo 'Rotina de Trabalho' foi composto por características da atividade e seu impacto positivo do trabalho na vida pessoal. Foram observados dois subeixos, relativos à 'Comodidade' e à 'Flexibilidade do trabalho.'

No subeixo 'Comodidade', a classe 'Facilidade de acesso à sessão' abordou a possibilidade de realização do trabalho sem a necessidade de proximidade física. Foram elementos com maiores associações: gente, né, bom, facilitar, vez, atendimento, achar e sair.

(P12): então assim poxa facilitou muito que tem **gente** que trabalha na cidade e procura em outras plataformas as vezes acha né então a é ótimas ferramentas tem claro vantagens e desvantagens mas eu achei que deu mais lucro do que prejuízo.

(P12): esta parte aí é muito boa assim né eles às vezes acontece alguma coisa tipo ah vou usar um exemplo tem uma crise de ansiedade e tá viajando manda uma mensagem e a **gente** faz um atendimento né

(P12): um deles é isso né um deles saiu de londrina me carrega pra tudo quanto é lugar a **gente** vai eu já fui pra Londres Canadá vou pra praias direto é uma loucura

(P4): o atendimento *on-line* é perfeito eu gosto muito a **gente** muda de opinião né hoje em dia eu sou muito apaixonada porque eu acho que facilita a organização eu ainda sou uma pessoa com tdah

Ainda no mesmo subeixo, a classe 'Conforto nos atendimentos' teve a maior representação com associações com os elementos: ficar, estar, achar, sair, manter e facilitador. A classe reuniu aspectos relativos ao fato do ambiente e a configuração do trabalho serem mais agradáveis para o profissional.

(P4): enfim eu acho que estes facilitadores eles são importantes e poxa as vezes meus gatos **ficam** aqui na minha sala e **ficam** quietinhos no sofazinho deles e enfim eu acho que eu tenho a oportunidade de estar em contato com eles eu acho que é legal

(P12): às vezes ou não quer desmarcar já é a sessão mesmo habitual vai **ficar** um mês fora aí faz de onde estiver né desde que seja possível manter esta questão aí de tá confortável pra falar de não ter ninguém escutando enfim toda esta

(P7): pra ela fazer a terapia e tudo mais acaba sendo uma comodidade pra mim também que não preciso **ficar** saindo de casa pegar transporte público no mais eu acho que isso facilita estou mais descansada

(P1): é percebo que isso é inclusive mais rentável porque até mesmo em relação ao próprio valor que a gente cobra de um cliente que **está** morando no exterior acho que isso trás uma valorização do trabalho pra profissão também

(P1): pra mim não fazia sentido entrar no trabalho **estar** no trabalho onde eu não tivesse qualidade de vida

(P2): eu percebo que engajam mais pessoas as pessoas faltam com menos frequência porque elas podem fazer do ambiente que elas **estão**

(P4): eu acho que dentro da minha percepção esta é uma vantagem enorme do online fora que você tem o facilitador de ter intervalos você **está** em casa então você pode assistir sua série pode lavar sua louça

(P1): gosto também da minha disponibilidade de poder aproveitar o meu dia eu **acho** que quando eu saí da organizacional e vi que isso realmente não fazia sentido pra mim buscava qualidade de vida

Entre as classes do subeixo 'Flexibilidade do trabalho', a classe 'Mobilidade da agenda' teve associações com os elementos: associações são: dia, agenda, paciente, remoto, conseguir, cliente, condição e coisa. Esta classe se referiu à liberdade de atuação do profissional em relação ao horário, local e organização da rotina.

(P5): é outro **dia** mesmo eu fui pra aula do mestrado e aí a gente estendeu por uma semana aproveitamos e entendemos a viagem por uma semana então os meus pacientes que eram online eu consegui manter o atendimento

(P10): eu acredito que a condição da distância né então assim tanto aumentou o número de pacientes porque eu só tenho horário também a noite doutora né eu não tenho horário de **dia**

(P10): então assim e por mais que eu tivesse agenda dificilmente eu teria paciente durante o **dia** então se eu tivesse no consultório será se eu iria ter será se eu iria estar só investindo por eu estar lá

(P1): tenho uma disposição maior inclusive para poder organizar a minha agenda e fazer coisas diferentes durante o **dia** então se eu quiser praticar uma atividade física se eu quiser visitar os meus pais se eu quiser ir no mercado ou fazer qualquer coisa que seja eu tenho esta mobilidade

(P1): então hoje eu consigo ser muito mais flexível com a minha agenda se eu preciso desmarcar por alguma questão ou se algum **cliente** desmarcar enfim qualquer motivo que seja

A segunda classe deste eixo, 'Autonomia geográfica', teve associações com os elementos: associações: acreditar, casa, horário, saber, coisa, acabar, conseguir, preciso, bom. A categoria enfatizou as possibilidades de atendimento sem os limites geográficos.

(P10): e a facilidade dos pacientes né de poderem também estarem mais tranquilos até em sua casa né eu **acredito** que é que é muito isso sabe a facilidade o benefício é este

(P11) **acredito** que tá em casa né não preciso me deslocar consigo remarcar alguns pacientes também mesmo se não tiver marcado na agenda eu consigo ter essa flexibilidade então assim **acredito** que facilita para mim e facilita para eles também

(P7): os facilitadores bom facilitadores no meu trabalho **acredito** que a comodidade também assim acaba que às vezes ela é um dificultador mas às vezes é um facilitador assim

(P10): então eu **acredito** que tem estes benefícios que vão de encontro aos meus horários disponíveis porque uma coisa é certa também sabe

(P7): pros atendimentos pra conseguir atender em horários mais diversificados que talvez pra mim fosse difícil de estar fazendo fora de casa alguma coisa assim

(P1): pra mim isso é muito importante é a parte mais satisfatória de trabalhar em casa.

## 5 DISCUSSÃO

Este estudo buscou identificar as demandas e os recursos do trabalho de atendimento *on-line* de psicólogos clínicos. Participaram de uma entrevista 12 psicólogos clínicos do país que realizam atendimento nessa modalidade, cujas respostas levaram a eixos de demandas e os recursos referentes a rotina de trabalho e ao exercício profissional do psicólogo.

No caso das demandas, a rotina de trabalho apresentou categorias referentes ao conflito entre trabalho e vida pessoal e as dificuldades com as ferramentas de atuação. O conflito entre o trabalho e a vida pessoal foi a classe com maior representação, o que destaca as ténues fronteiras entre essas esferas da vida. Em uma revisão de escopo, Ferracioli et al. (2023) encontraram que os psicoterapeutas consideram desafiador conciliar o trabalho *on-line* com os afazeres domésticos e cuidado com os filhos. Para os servidores públicos, resultados apontam que a modalidade exigiu uma capacidade de adaptação para conciliar o trabalho com outras atividades (Kniffin et al., 2021; Wang et al., 2021).

Foram consideradas demandas, ainda, a administração das ferramentas necessárias para a execução do trabalho. Esses resultados corroboram com o Censo, que destaca as dificuldades técnicas no uso da tecnologia por parte dos psicólogos clínicos (Sticca et al., 2022), e com estudos que citam problemas como falhas de acesso na plataforma de vídeo chamada e dificuldade no uso da câmera ou microfone (Assi & Thieme, 2019). Assim, cabe ao psicólogo se capacitar por meio da aquisição de equipamentos, pacotes de *internet* e atualização para o uso das ferramentas, *softwares* e seus recursos (Gonçalves & Ferreira-Neto, 2024).

Sobre a classe relativa à imprevisibilidade, a falta de controle dos psicólogos neste tipo de atendimento é considerado um desafio, já que, além da conexão poder ser perdida, há a possibilidade do paciente desligar a chamada diante de desconfortos (Smith & Gillon, 2021). Ainda sobre este tópico, em uma pesquisa com psicoterapeutas sobre a transição para o atendimento *on-line*, a perda da privacidade do paciente foi apontada como influência para a eficácia do tratamento, considerando as dificuldades dos pacientes em encontrar um espaço para realização da terapia (Békés et al., 2021). Nesse contexto, novamente, cabe ao psicólogo avaliar as condições de privacidade e suas competências para mantê-las (CFP, 2024; Herculano & Amorim, 2025).

Ainda sobre as demandas, os resultados referentes ao eixo de 'Exercício profissional' destacam a dificuldade de estabelecer conexão emocional e a distração durante as sessões. Esses achados corroboram com o encontrado no estudo de Békés et al. (2021), em que as dificuldades de conexão foram associadas a atitudes mais negativas dos profissionais quanto ao atendimento *on-line* e à sua eficácia, enquanto pontuações mais altas da relação terapêutica apresentaram o efeito contrário.

A classe referente à formação profissional inadequada aponta como a prática do atendimento terapêutico *on-line* ampliou o serviço para profissionais que não possuem graduação em Psicologia. Mesmo os psicólogos admitem que possuíam dúvidas e dificuldades no manejo de intervenções durante a transição do atendimento presencial para o remoto (Oliveira-Cardoso et al., 2022), o que exige que o profissional desenvolva e amplie seu repertório técnico e teórico para utilizar as tecnologias. No mais, o Censo do CFP reitera o descontentamento dos profissionais com a postura do Conselho sobre as oportunidades de formação dos profissionais (Oliveira, Costa & Yamamoto, 2022).

Os recursos de trabalho identificados no estudo foram organizados nos mesmos eixos das demandas. Sobre o exercício profissional, os participantes observaram como principal vantagem a ampliação do mercado em atingir mais pessoas aumentando tanto o seu desenvolvimento pessoal e profissional, quanto o alcance de atendimento em diferentes localidades por parte do paciente (Nascimento, Santiago & Sei, 2021).

Quanto à rotina de trabalho, foram observados subeixos relacionados à comodidade e à flexibilidade do trabalho, que se assemelham aos resultados do Censo referentes à maior versatilidade, conforto de estar em casa, praticidade para os pacientes e possibilidade de alcançar públicos diversos (Sandall et al., 2022). Para Pedersen e Jeppesen (2012), o Enriquecimento da relação Trabalho-Vida pessoal se refere à possibilidade de aplicação dos recursos mobilizados no trabalho a outras áreas da vida, melhorando o funcionamento em ambos os domínios. Embora este não tenha sido identificado como um eixo, foi possível perceber nos resultados que a flexibilidade de horários no trabalho contribuiu para o engajamento em atividades da vida pessoal e do próprio trabalho. Embora a literatura sobre o tema foque na interação entre trabalho e família, este estudo demonstrou impacto em áreas como lazer, saúde e tarefas domésticas e de rotina,

possivelmente por conta da composição da amostra, que, em sua maioria, não possuía filhos, padrão também observado no Censo (Sticca et al., 2022).

A união de recursos de mobilidade da agenda e a autonomia geográfica concordam, novamente, com os recursos encontrados anteriormente em categorias de trabalhos remoto. Scholze e Hecker (2024) denominaram os recursos mediados por uso de TICs como recursos digitais do trabalho, sendo eles: a eficiência (alcance de maior produtividade e resultados), autonomia (tomada de decisões independentes) e colaboração (melhoria do trabalho em equipe). Além desses recursos estarem positivamente associados à motivação e, logo, às implicações para o trabalho, eles auxiliam a aliviar os prejuízos de demandas como conflito trabalho-família, dificuldade com os recursos tecnológicos e imprevisibilidade (Scholze & Hecker, 2024).

## 6 CONCLUSÕES

Considera-se que os resultados do estudo cumpriram o objetivo de identificar as demandas e os recursos do atendimento *on-line* de psicólogos clínicos brasileiros. Em termos teóricos, a identificação destes fatores compreende um avanço para a compreensão desta categoria de trabalho. Foram identificadas demandas importantes referentes ao trabalho e a relação com clientes, como impacto da tecnologia na relação terapêutica, formação inadequada, imprevisibilidade no atendimento, acesso à *internet* e plataformas e conflito trabalho-vida pessoal. Por outro lado, os recursos encontrados parecem corroborar os achados de outras categorias profissionais que utilizam trabalho remoto, como comodidade, praticidade e flexibilidade ao psicólogo e ao paciente, o que está associado ao bem-estar dos trabalhadores (Sandall et al., 2022).

Logo, por um lado, essa modalidade de trabalho possibilita o encurtamento de barreiras, onde é possível realizar o atendimento de pacientes de diversos estados e até mesmo países, além de permitir o aumento do campo de atuação da Psicologia e a valorização profissional. Em contrapartida, ficam os desafios de garantir uma ambiente sigiloso e confortável para o atendimento utilizando técnicas e plataformas adequadas, possíveis por meio de uma capacitação adequada para esse tipo de atendimento.

Em termos práticos, os achados demonstram que o trabalho remoto dos psicólogos pode gerar maior qualidade de vida e equilíbrio entre o trabalho e as outras esferas da vida do trabalhador. A análise das classes de demandas possibilitam o planejamento de mudanças para melhoria do trabalho remoto, que devem considerar especialmente o desenvolvimento de treinamentos da categoria para o atendimento *on-line* e a criação de resoluções mais específicas do CFP para auxiliar a segurança e a formação para este modelo de trabalho.

Embora apresente contribuições, a pesquisa apresenta algumas limitações, como o tamanho da amostra, que, apesar de integrar psicólogos de todas as regiões brasileiras, não é representativa da população. Ademais, a Classificação Hierárquica Descendente dos recursos revelou a divisão em dois subeixos, sendo que um apresenta apenas uma classe, sendo que um *corpus* textual composto por mais respostas poderia apresentar mais classes e tornar possível a identificação de recursos mais específicos (Bakker et al., 2023). Por fim, a faixa etária dos participantes foi entre 23 e 45 anos, com maioria no estágio de carreira entre 2 e 5 anos de formação. A idade foi semelhante à encontrada no Censo (Sticca et al., 2022), mas não se sabe se a predominância

de participantes mais jovens (ou com menos tempo de profissão) se deve à maior probabilidade desses realizarem atendimento *on-line*, ou a algum viés de seleção da amostra.

Por conta de suas limitações, são sugeridos estudos com perfis mais variados, que permitiriam análises mais generalistas dos psicólogos e de demandas e recursos mais específicos. São necessárias ainda investigações com abordagem quantitativa ou multimétodos o modelo JD-R, verificando o impacto dessas demandas sobre desfechos como engajamento, *burnout* e bem-estar, por exemplo. Tendo em vista o aumento significativo dos psicólogos clínicos em promover o trabalho por atendimento remoto, esperam-se que outras contribuições compreendam e melhorem o contexto laboral dos psicólogos clínicos e a qualidade do serviço oferecido.

## REFERÊNCIAS

- Andersson, G., Titov, N., Dear, B.F., Rozental, A., & Carlbring, P. (2019). Internet-delivered psychological treatments: from innovation to implementation. *World Psychiatry, 18*(1), 20-28. <https://doi.org/10.1002/wps.20610>
- Assi, G., & Thieme, A. (2019). Desafios na psicoterapia online: reflexões a partir de um relato de caso de uma paciente com ansiedade. *Perspectivas em Análise do Comportamento, 10*(2), 267-279. <https://doi.org/10.18761/PAC.2019.v10.n2.06>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 10*(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Békés, V., Aafjes-van Doorn, K., Luo, X., Prout, T. A., & Hoffman, L. (2021). Psychotherapists' challenges with online therapy during COVID-19: Concerns about connectedness predict therapists' negative view of online therapy and its perceived efficacy over time. *Frontiers in psychology, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.705699>
- Brooks, S., Webster, R., Smith, L., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet, 395*(10227), 912-920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Camargo, B., & Justo, A. (2013). Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. Universidade Federal de Santa Catarina, 1-18. <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ>
- Carneiro, L. L., Mendonca, H., Ferreira, M. C., Pereira, M. M., Chinelato, R. S. C., & Amorim, S. M. (2022). Bem-estar no trabalho: Contribuições da Psicologia Positiva. In Carvalho-Freitas M. N.; Bentivi, D. R. C; Amorim-Ribeiro, E. M. B.; Moraes, M; M.; Di Lascio, R. H. C.; Barros, S. C. (Orgs.). *Psicologia Organizacional e do Trabalho: Perspectivas teórico-práticas* (pp. 275-313). Vetor.
- Carneiro, L., Medeiros, G., Araújo, I., & Abbas, M. (2023). Demandas e Recursos no Trabalho Mediado por Plataformas Digitais: Uma Revisão de Escopo da Literatura. *Organizações & Sociedade, 30*(104), 110-140. <https://doi.org/10.1590/1984-92302023v30n0004pt>
- Conselho Federal de Psicologia (2020) Resolução CFP N° 04/2020.
- Conselho Federal de Psicologia (2024). Resolução CFP N° 09/ 2024.
- Coelho, A., Morais, I., & Rosa, W. (2020). A utilização de tecnologias da informação em saúde para o enfrentamento da pandemia do Covid-19 no Brasil. *Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário, 9*(3), 183-199. <https://doi.org/10.17566/ciads.v9i3.709>.
- Ferracioli, N., Oliveira-Cardoso, É., Oliveira, W., & Santos, M. (2023). Potentialities and Barriers of Online Psychotherapy During the COVID-19 Pandemic: Scoping Review. *Psicologia:Teoria E Pesquisa, 39*. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e39410.en>
- Ferreira, T. C., & Ghedine, T. (2023). Teoria das demandas e recursos do trabalho: estado da arte, caminhos e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado, 14*(10), 17147-17165. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.2570>

- Feijó, L. P., Fermann, I. L., Andretta, Il., & Serralta, F. B. (2021). Índícios de eficácia dos tratamentos psicoterápicos pela internet: revisão sistemática. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 14(spe), 1-25. <https://doi.org/10.36298/gerais202114e16767>
- Gomes Júnior, D. A. M., & Rocinholi, L. de F.. (2023). A Invenção de um *Setting On-line* para Atendimento Psicológico Remoto. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 43, e255712. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003255712>
- Gonçalves, C., & Ferreira Neto, J. (2024). Atendimento remoto em psicologia no contexto da COVID-19. *Caderno Pedagógico*, 21(1), 1550–1567. <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n1-079>
- Gondim, S., & Barros, L. (2022). A escolha da profissão de psicólogo e a carreira: O que mudou ao longo do tempo? In Conselho Federal de Psicologia (Ed), *Quem faz a psicologia brasileira? Um olhar sobre o presente para construir o futuro: formação e inserção no mundo do trabalho* (vol. I, pp. 71-84).
- Herculano, D., & Amorim, S. M. (2025). Competências para o atendimento *on-line* de psicólogos clínicos: Uma análise documental. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 25, 84874. <https://doi.org/10.12957/epp.2025.84874>
- Kniffin K., Narayanan J., Anseel F., Antonakis J., Ashford S., Bakker A., ..Vugt M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Nascimento, A., Santiago, E., & Sei, M. (2021). Conexões entre psicoterapia breve psicanalítica e psicoterapia on-line. *Psicologia: Teoria e Prática*, 23(2), 1–19. <https://doi.org/10.5935/1980-6906/ePTPCP13314>
- Oliveira, I., Costa, V., & Yamamoto, O. (2022). A Psicologia no Brasil: Uma história em construção. In Conselho Federal de Psicologia (Ed), *Quem faz a psicologia brasileira? Um olhar sobre o presente para construir o futuro: formação e inserção no mundo do trabalho* (volume I, pp. 11-41).
- Oliveira-Cardoso, E., Santos, J., Sola, P., & Santos, M. A. (2022). Dificuldades percebidas por psicólogos brasileiros na transição do atendimento para modalidade online. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 23(2), 551-559. <https://doi.org/10.15309/22psd230226>
- Pedersen, V. B., & Jeppesen, H. J. (2012). Contagious flexibility? A study on whether schedule flexibility facilitates work-life enrichment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53(4), 347-359. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2012.00949.x>
- Peixoto, A., & Bentivi, D. (2022). O impacto de novas tecnologias na atuação profissional. In Conselho Federal de Psicologia (Ed), *Quem faz a psicologia brasileira? Um olhar sobre o presente para construir o futuro: formação e inserção no mundo do trabalho* (vol. II, pp.150-168).
- Rodriguez, S. Y. S., Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2017). Impacto da regulação de emoções no trabalho sobre as dimensões de Burnout em psicólogos: O papel moderador da autoeficácia. *Análise Psicológica*, 35(2), 191-201. <https://doi.org/10.14417/ap.1147>
- Rodriguez, S. Y. S., Marques, V. da S., Taube, M. E., & Carlotto, M. S. (2020). Síndrome de burnout em psicólogos: revisão sistemática da literatura. *Contextos Clínicos*, 13(3), 967-991. <https://doi.org/10.4013/ctc.2020.133.12>
- Sandall, H., Queiroga, F., & Gondim, S. M. G. (2022). Quem somos? Caracterizando o perfil das(os) psicólogas(os) no Brasil. In Conselho Federal de Psicologia (Ed), *Quem faz a psicologia brasileira? Um olhar sobre o presente para construir o futuro: formação e inserção no mundo do trabalho* (vol. I, pp.42-53).
- Scholze, A., & Hecker, A. (2024). The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. *Computers in Human Behavior*, 155, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177>.
- Signore, F., Cortese, C. G., Parisi, S., Russo, V., Zito, M., & Ingusci, E. (2020). Job crafting and well-being at work: an exploratory analysis during health emergency period. *La Medicina del lavoro*, 111(6), 478–492. <https://doi.org/10.23749/mdl.v111i6.9737>
- Smith, J., & Gillon, E. (2021). Therapists' experiences of providing online counselling: A qualitative study. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(3), 545–554. <https://doi.org/10.1002/capr.12408>
- Smoktunowicz, E., Barak, A., Andersson, G., Banos, R. M., Berger, T., Botella, C., ..Carlbring, P. (2020). Consensus statement on the problem of terminology in psychological interventions using the internet or digital components. *Internet interventions*, 21, 100-331. <https://doi.org/10.1016/j.invent.2020.100331>
- Sticca, M. G., Carlotto, M. S., Fernandes, M. C., & Kanan, L. A. (2022). Psicólogas(os) clínicas brasileiras(os) em trabalho remoto: tecnoestresse, demandas e recursos. In Conselho Federal de Psicologia (Ed), *Quem faz a psicologia brasileira? Um olhar sobre o presente para construir o futuro: formação e inserção no mundo do trabalho* (vol. II, pp.170-183).

Van Hoy, A. & Rzeszutek M. (2022) Burnout and Psychological Wellbeing Among Psychotherapists: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology, 13*:928191. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.928191>

Wang, C., Tee, M., Roy, A., Fardin, M., Srichokchatchawan, W., Habib, H. ... Kuruchittham, V. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on physical and mental health of Asians: A study of seven middle-income countries in Asia. *PLoS ONE, 16*(2). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246824>

# REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: RELAÇÃO ENTRE ECONOMIA CIRCULAR E RESILIÊNCIA NO SETOR DE CONFECÇÕES

SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: RELATIONSHIP BETWEEN  
CIRCULAR ECONOMY AND RESILIENCE IN THE APPAREL SECTOR

JAYSA ELIUDE AGUIAR SANTOS  
jaysaeliude@yahoo.com.br  
Universidade Federal de Pernambuco

CLÁUDIA FABIANA GOHR  
claudiagohr@ct.ufpb.br  
Universidade Federal da Paraíba  
<https://orcid.org/0000-0001-9774-7140>

## RESUMO

A Economia Circular (EC) apresenta-se como um modelo econômico inovador que promove o desenvolvimento sustentável. Em setores como o de confecções, que são considerados altamente poluentes, compreender como a EC tem sido adotada, e em especial como as empresas têm desenvolvido capacidade para serem resilientes para adotar este novo modelo de negócios passa a ser fundamental. Adotando o método de revisão sistemática da literatura (RSL), este artigo identifica, inicialmente os desafios, facilitadores e práticas de EC adotadas pelo setor de confecções, para em seguida compreender como a resiliência tem sido abordada para facilitar a adoção desse modelo de negócios no setor. Os resultados demonstram que os principais desafios foram altos custos de produção e comercialização de produtos circulares, a falta de conscientização e interesse dos consumidores. O principal facilitador foi a tecnologia. As práticas de EC mais adotadas no setor foram reduzir, reutilizar e reciclar, havendo espaço para melhor compreender como as demais práticas podem ser adotadas pelas empresas. A resiliência é capaz de viabilizar a transição circular, os fatores identificados no setor foram: flexibilidade, tecnologia, colaboração, visibilidade, agilidade, gestão do conhecimento, fator financeiro e adaptabilidade. O desenvolvimento desse trabalho contribuiu para mostrar que, embora existam iniciativas relevantes voltadas à EC na indústria de confecções, esta ainda enfrenta entraves estruturais, culturais, tecnológicos e financeiros para a implementação plena de modelos circulares.

**Palavras-chave:** Economia circular. Resiliência. Setor de confecções.

## ABSTRACT

*Circular Economy (CE) presents itself as an innovative economic model that promotes sustainable development. In sectors such as apparel manufacturing, which are considered highly polluting, understanding how CE has been adopted, and especially how companies have developed the capacity to be resilient in adopting this new business model, becomes fundamental. Using a systematic literature review (SLR) method, this article initially identifies the challenges, facilitators, and CE practices adopted by the apparel manufacturing sector, and then*

*understands how resilience has been addressed to facilitate the adoption of this business model in the sector. The results demonstrate that the main challenges were high production and marketing costs of circular products, and a lack of consumer awareness and interest. The main facilitator was technology. The most adopted CE practices in the sector were reducing, reusing, and recycling, leaving room for a better understanding of how other practices can be adopted by companies. Resilience is capable of enabling the circular transition; the factors identified in the sector were: flexibility, technology, collaboration, visibility, agility, knowledge management, financial factors, and adaptability. The development of this work contributed to showing that, although there are relevant initiatives aimed at the circular transition in the clothing industry, it still faces structural, cultural, technological, and financial obstacles to the full implementation of circular models.*

**Keywords:** Circular economy. Resilience. Apparel sector.

## 1 INTRODUÇÃO

A Economia Circular (EC) apresenta-se como um modelo econômico inovador que promove o desenvolvimento sustentável, atendendo às necessidades da sociedade atual e das futuras gerações (Nacchiero, Massari & Giannoccaro, 2024). Esse modelo propõe que todos os envolvidos nos processos de produção e consumo substituam a abordagem tradicional de “extrair-produzir-descartar” por um sistema baseado em processos restaurativos e regenerativos (EMF - Ellen MacArthur Foundation, 2013). Atrelado a isso, o cenário econômico global está passando por diversas mudanças, incluindo competição intensificada nos mercados e avanços tecnológicos (Cai et al., 2024); agravamento da poluição ambiental e as cobranças por meio de agendas de sustentabilidade (Desjardine et al., 2019); e, cobranças por parte de diversos *stakeholders*, como consumidores, governo, corporações (Jia et al., 2020; Addamo et al., 2022; Zaidi & Chandra, 2024).

A economia circular, para ser implementada na prática, precisa de alguns princípios. Prieto-Sandoval et al. (2018), por meio de uma revisão sistemática da literatura, classificaram os princípios da EC em dois grupos distintos. O primeiro grupo, mais frequentemente citado, corresponde aos 3Rs - reduzir, reutilizar e reciclar. O segundo grupo abrange estratégias de *design* sustentável sendo usados como princípios oficiais da EC, como é o caso da EMF. Além disso, esses princípios são operacionalizados por meio de algumas práticas, como reduzir, reutilizar e reciclar, os R+, dentre os quais: recusar; repensar; reparar; recondicionar; remanufaturar; reaproveitar; recuperar (Marrucci et al., 2022); e o *framework* ReSOLVE (regenerar, compartilhar, otimizar, fazer *loop*, virtualizar e intercâmbio) (Seles et al., 2022).

Diversos setores têm se mobilizado para se adequar a este novo cenário, e com o setor de confecções não é diferente. Este setor tem gerado muitas preocupações por parte da sociedade, pois é considerada a segunda indústria mais poluente do mundo (Jia et al., 2020; Saha et al., 2021; Saha & Kumar, 2024), com 10% das emissões globais de gases de efeito estufa (Saha & Kumar, 2024). Ainda de acordo com os autores, a poluição da água causada por efluentes contaminados poluiu o sistema fluvial ao redor das fábricas, resultando em destruição de ecossistemas aquáticos, gerando também uma deterioração significativa da pureza das águas subterrâneas, representando um risco significativo à saúde humana e animal. A EMF (2023) alerta para possíveis consequências catastróficas associadas ao atual modelo de produção e consumo, com potencial para gerar impactos ambientais e sociais severos até 2050. Entre os efeitos negativos projetados incluem exceder os orçamentos globais de carbono, o acúmulo significativo de microfibras plásticas nos oceanos e a crescente complexidade no gerenciamento de resíduos

têxteis. Além disso, a fundação destaca que tais impactos podem comprometer a rentabilidade do setor, intensificar os riscos relacionados à reputação corporativa e resultar em uma maior pressão regulatória.

Nesse contexto, compreender como a EC tem sido adotada neste setor, e em especial como as empresas têm desenvolvido capacidade para serem resilientes para adotar este novo modelo de negócios passa a ser de fundamental importância. A resiliência pode ser compreendida como a capacidade de adaptação das organizações ou sistemas para absorver e recuperar de choques, ao mesmo tempo que transformam as suas estruturas e meios de funcionamento face a tensões, mudanças e incertezas a longo prazo (Van der Vegt et al., 2015). Essa definição demonstra que a resiliência é muito mais ampla do que a simples capacidade de se recuperar a momentos de perturbação, isto é, respondem não apenas ao passado (ação reativa) ou às questões atuais (ação simultânea), mas também ao futuro (ação antecipatória) (Duchek, 2020). Pelo exposto, pode-se afirmar que a resiliência é vista como fator de importância à migração de modelos de negócios circulares (Cherrafi et al., 2022; Nacchiero, Massari & Giannoccaro, 2024).

Ao analisar a literatura sobre EC no setor de confecções, algumas pesquisas têm sido desenvolvidas. Nesse contexto, podem ser destacados os trabalhos de Amico et al. (2023) que explorou o potencial da implementação da EC no setor; pesquisas que focavam nos desafios e barreiras à EC (Kazancoglu et al., 2020; Huang et al., 2021; Kazancoglu et al., 2022; Hartley et al., 2022; Zaidi & Chandra, 2024); fatores que influenciam o desenvolvimento de práticas da EC e migração para modelos de negócios circulares (Sandvik & Stubbs 2019; Jia et al., 2020; Saha et al., 2024); ou ainda, o desenvolvimento de práticas da EC e sua relação com o desempenho sustentável das empresas (Alam et al., 2024). Também foi possível identificar estudos que apresentam indicadores conectados aos princípios de EC (Rossi et al., 2020; Hrouga & Michel, 2023) e a influência de tecnologias digitais para a transição da EC (Hassan et al., 2024) e da I4.0 e 5.0 impulsionando o desenvolvimento dessas práticas (Ali et al., 2024; Hmamed et al., 2024; Wu et al., 2024).

Quando o foco são trabalhos que desenvolveram uma RSL, Jia et al. (2020), por exemplo, revisaram os impulsionadores, barreiras, práticas e indicadores de desempenho sustentável; por outro lado, Khan et al. (2023) revisaram as motivações dos consumidores para a compra de moda circular; Saha e Kumar (2024) buscaram identificar como o campo de pesquisa está evoluindo e qual é o foco principal e as premissas subjacentes da pesquisa existente sobre EC no setor. A revisão aqui apresentada, difere dessas mencionadas por trazer atualizações no período de investigação, ampliação das *strings* de pesquisa, apresentar como a EC e resiliência vem sendo abordada no setor de confecções. Dessa forma, este trabalho visa a contribuir com a temática de EC no setor de confecções, procurando compreender como as empresas estão se preparando, em termos de resiliência, para a adoção de princípios e práticas circulares. Assim, adotando o método de revisão sistemática da literatura (RSL), este artigo identifica, inicialmente os desafios, facilitadores e práticas de EC adotadas pelo setor, para em seguida compreender como a resiliência tem sido abordada para facilitar a adoção desse modelo de negócios no setor em estudo.

O desenvolvimento desse estudo é relevante por algumas razões. Primeiro, o setor de confecções ser um dos mais poluentes do mundo (Huynh, 2021; Hassan et al., 2024; Shamsuzzaman et al., 2025). A produção e o consumo extensivo de têxteis, associados ao curto tempo de vida útil, direcionam para uma quantidade considerável de resíduos (Cao et al., 2022). Tal fato evidencia a necessidade urgente deste setor adotar modelos de negócios circulares. Essa

mudança de um modelo linear para um circular visa a reduzir o consumo de recursos, minimizar a geração de resíduos e promover uma economia mais sustentável e estável (Huynh, 2021), sendo fundamental compreender o quão resilientes estão as organizações para este novo modelo de negócios. Segundo, a literatura sobre resiliência como algo necessário para a transição para a EC ainda é incipiente. Dessa forma, esta pesquisa evidencia a importância de as empresas do setor serem resilientes para que consigam adaptar-se, inovar e prosperar em um ambiente caracterizado por alta incerteza e dinamismo.

Além desta parte introdutória, este artigo está estruturado da seguinte forma: A Seção 2 descreve os procedimentos metodológicos. A seção 3 apresenta as principais descobertas. A Seção 4 apresenta as discussões, seguido das conclusões, contribuições, limitações e possibilidades de estudos futuros descritos na Seção 5.

## 2 PROCEDIMENTOS DA REVISÃO DA LITERATURA

Com a finalidade de compreender como a EC e a resiliência têm sido discutidas no setor de confecções, este artigo adotou como procedimento metodológico uma revisão sistemática da literatura (RSL). A RSL é um método rigoroso e estruturado que permite examinar a produção científica disponível, proporcionando uma visão abrangente acerca de um tema específico e identificando as lacunas existentes no corpo de conhecimento acadêmico (Tranfield et al., 2003). Por meio desse método, torna-se viável detectar áreas do conhecimento que carecem de investigações mais aprofundadas (Tranfield et al., 2003), como ocorre no contexto da presente pesquisa. A revisão desenvolvida nesse estudo teve como finalidade responder as seguintes questões: i) Como a EC tem sido abordada dentro do setor de confecções?; e, ii) Como a resiliência tem sido estudada dentro do setor de confecções? As etapas adotadas na RSL foram adaptadas de Tranfield et al. (2003), quais sejam: i) revisão exploratória; ii) busca da amostra; iii) seleção dos artigos; iv) processamento, análise e síntese. Estas etapas estão descritas a seguir.

1. **Revisão exploratória.** Teve como objetivo compreender como os temas, EC e resiliência, associados ao setor de confecções, vêm sendo discutidos na literatura. Esta revisão foi relevante para compreender melhor os *gaps* da literatura que auxiliaram na definição das questões de pesquisa e no desenvolvimento de todo protocolo da revisão (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). É relevante salientar que a definição das *strings* foi orientada por critérios subjetivos (Kitchenham, 2004), fundamentados em análises exploratórias da literatura existente e na identificação de termos empregados em outras RSL relacionadas à temática, com ênfase especial nos estudos de Jia et al. (2020) e Prieto-Sandoval et al. (2018).
2. **Busca da amostra.** A partir da revisão exploratória os termos de busca foram definidos (Tabela 1). As bases de dados escolhidas foram *Web of Science* (WOS) e *Scopus* por serem bases multidisciplinares que agregam revistas com fator de impacto que indicam certa qualidade mínima, as quais permitem a construção de uma amostra mais consolidada (Sauer & Seuring, 2023). Assim, as buscas foram realizadas primeiro, com foco na EC dentro do setor de confecções; e, segundo, com foco na Resiliência dentro do setor de confecções, e por fim, EC e resiliência no setor de confecções.

3. **Seleção dos artigos.** O levantamento foi realizado com artigos publicados até janeiro de 2025. Essa busca inicial retornou 1658 artigos e, após adotar os critérios de inclusão e exclusão (Tabela 2), resultou em um montante de 52 artigos. Analisou-se títulos e resumos, e posteriormente a leitura na íntegra foi realizada, considerando como critério de inclusão os estudos alinhados aos temas de interesse dessa pesquisa. Foram excluídos os artigos que não estavam alinhados aos temas de interesse.
4. **Processamento, análise e síntese dos dados.** Os 52 artigos foram analisados empregando-se a técnica de análise de conteúdo, que consiste em analisar e interpretar de maneira sistemática os dados, permitindo que estes sejam categorizados em unidades de significado, dentro de um processo que envolve: preparação, organização e relatório (Elo & Kyngäs, 2008). Esta análise foi qualitativa, dedutiva e indutiva com a finalidade de identificar definições de EC e resiliência junto ao setor de confecções, desafios, facilitadores, práticas de EC adotadas no setor e fatores de resiliência. Todo o processo de análise de conteúdo ocorreu por meio de processos de extração de dados e codificação (em planilhas de excel), agrupamento e categorização, de acordo com os constructos definidos.

Tabela 1: Termos de busca

Buscas	Local	Strings
EC x setor	Título Tópico	<i>"circular economy" OR "closed-loop" OR "circularity" OR "circle economy" OR "circular business model" OR "Circular*" OR "circular production" OR "circular system" AND "textile" OR "textile sector" OR "textile industry" OR "apparel" OR "garment*" OR "clothing"</i>
Resiliência x setor	Título Tópico	<i>"resilience" OR "organizational resilience" OR "resilience capability" AND "textile" OR "textile sector" OR "textile industry" OR "apparel" OR "garment*" OR "clothing"</i>
EC x Resiliência x setor	Título Tópico	<i>"circular economy" OR "closed-loop" OR "circularity" OR "circle economy" OR "circular business model" OR "Circular*" OR "circular production" OR "circular system" AND "resilience" OR "organizational resilience" OR "resilience capability" AND "textile" OR "textile sector" OR "textile industry" OR "apparel" OR "garment*" OR "clothing"</i>

Tabela 2: Critérios e inclusão e exclusão

Critérios	Inclusão	Exclusão	Número de artigos
Tipo de publicação	Artigos, artigos de revisão, artigos de acesso antecipado, artigos em língua inglesa	Capítulos de livros, artigos de congresso, artigos de conferência, artigos que não estavam em inglês	1658
Artigos duplicados	Todos os artigos não duplicados foram analisados a partir do <i>software</i> EndNote	Artigos duplicados foram excluídos da amostra	873
Leitura de título	Os artigos precisavam contemplar as temáticas de interesse nesta pesquisa, EC, resiliência associados ao setor de confecções.	Artigos que não convergiam para os construtos da pesquisa	160

Critérios	Inclusão	Exclusão	Número de artigos
Qualidade dos trabalhos	Artigos publicados em jornais de impacto.	Artigos considerados predatórios, conforme acesso a plataforma <i>Predatory Reports</i> disponível em < <a href="https://predatoryreports.org/">https://predatoryreports.org/</a> >	139
Leitura do resumo	Os artigos precisavam contemplar as temáticas de interesse nesta pesquisa, EC, resiliência e setor de confecções.	Artigos que não convergiam para os construtos da pesquisa	61
Disponibilidade dos artigos	Disponíveis para <i>download</i> ou acesso liberado pelos autores.	Indisponíveis para <i>download</i> ou não resposta dos autores para acesso	56
Leitura na íntegra	Alinhamento integral junto às temáticas de interesse nesta pesquisa, EC, resiliência e o setor de confecções ou que permitissem inferências que demonstrassem essa relação.	Artigos que não convergiam para os construtos da pesquisa.	52

### 3 RESULTADOS

#### 3.1 EC no setor de confecções

De acordo com Bag et al. (2018), a EC tem sido bem recebida nas empresas industriais, não só por promover a sustentabilidade ambiental, mas também aumentar a competitividade e rentabilidade (Dziubaniuk et al., 2024). Além disso, vem ganhando importância como uma solução para os desafios do desenvolvimento sustentável em contextos diversos, envolvendo a academia, as organizações e o governo (Geissdoerfer et al., 2018).

Em se tratando do setor de confecções, a transição circular é um processo desafiador (Coppola et al., 2023). Considerada uma das indústrias mais poluentes do mundo (Hassan et al., 2024), a produção e o consumo extensivo de têxteis, associados ao curto tempo de vida útil, direcionam para uma quantidade considerável de resíduos (Cao et al., 2022), algo potencializado pelo fenômeno *fast fashion*, em que há um crescimento exponencial de produção e consumo de roupas, sendo a maior parte desses resíduos queimados ou direcionados para aterros sanitários (Kazancoglu et al., 2022). No entanto, Saha et al. (2021) argumentam que essa indústria de confecções pode evoluir de processos lineares para circulares (pegar- fazer-distribuir-usar-recuperar), mas reforçam a necessidade de ações como o *design* e uso dos produtos para promoverem durabilidade, reutilização, reciclagem e descarte responsável.

Outros autores também reforçam a possibilidade de mudanças do modelo linear para o circular nesse setor, uma vez que existem fatores motivadores para isso, além de práticas e indicadores de desempenho sustentáveis associados a EC no setor (Jia et al., 2020). Outros autores também verificaram que existem motivações por parte dos consumidores para comprar moda circular (Khan et al., 2023). Já Jia et al. (2020) também afirmaram existir barreiras, como desafios culturais; baixa ação colaborativa entre parceiros da cadeia de suprimentos, falta de incentivos

à circularidade que podem dificultar esse processo. Tais trabalhos representam alguns direcionamentos das pesquisas envolvendo EC no setor de confecções ao longo do tempo.

Analisando os 52 artigos foi possível identificar um conjunto de fatores que dificultam às empresas do setor de confecções de se tornarem totalmente circulares (Tabela 03). De todos os desafios apresentados, cabe destacar o estudo realizado por Hartley et al. (2022) que identificaram barreiras mais proeminentes no setor a partir de entrevistas com varejistas e fabricantes da indústria têxtil holandesa. Eles descobriram barreiras e as separaram por domínios: de mercado, cultural, técnico e regulatório. Especificamente, eles identificaram que a transição para a EC é dificultada pelos altos custos de produção e comercialização de produtos circulares, pela falta de conscientização e interesse dos consumidores, por uma mentalidade linear ainda predominante das empresas que operam na cadeia de valor e pela obstrução de regulamentações e leis. Esses domínios acabam por serem contemplados também em outras referências apresentadas na tabela.

Tabela 3: Desafios à EC

Desafios	Descrição	Referência
Comportamento e educação do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa demanda do cliente por produtos têxteis reciclados;</li> <li>- Falta de conhecimento por parte dos consumidores sobre a necessidade de reciclar têxteis e de como estes podem ser eliminados da forma mais responsável;</li> <li>- Atribuição de baixa qualidade a produtos reciclados.</li> </ul>	(Koszewska, 2018; Huang et al., 2021)
Práticas de descarte, infraestrutura e processo de coleta e triagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de processos associados aos modelos de negócios circulares bem-sucedidos e difundidos;</li> <li>- Falta de materiais de reciclagem de alta qualidade;</li> <li>- Falta de coleta, triagem e reciclagem;</li> <li>- Práticas de descarte e processos de coleta incorretos;</li> <li>- Baixa disponibilidade de infraestrutura em nível local e regional.</li> </ul>	(Koszewska, 2018; Huang et al., 2021; Kazancoglu et al., 2022)
Tecnologias de reciclagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de tecnologias de reciclagem comercialmente viáveis;</li> <li>- Falta geral de rastreabilidade na cadeia global de resíduos.</li> </ul>	(Franco, 2017; Koszewska, 2018)
Altos custos de produção e venda de produtos circulares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevados custos associados à produção e comercialização de produtos circulares.</li> </ul>	(Huang et al., 2021; Hartley et al., 2022)
Desafios culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relutância em aceitar o modelo EC associado à primazia contínua de um sistema linear.</li> </ul>	(Kazancoglu et al., 2022; Hartley et al., 2022)
Falta de conhecimento técnico nas empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento limitado de opções de design de EC;</li> <li>- Falta de planejamento eficaz para a cadeia de suprimentos circular.</li> </ul>	(Kazancoglu et al., 2022; Majumdar et al., 2022; Hartley et al., 2022)

Desafios	Descrição	Referência
Baixa ação colaborativa entre parceiros da cadeia de suprimentos	- Falta de colaboração na cadeia de suprimentos	(Huang et al., 2021; Majumdar et al., 2022).
Falta de incentivos para circularidade na cadeia de suprimentos	- Falta de suporte financeiro; - Falta de estruturas políticas.	(Koszevska, 2018; Jia et al., 2020; Majumdar et al., 2022).

Apesar de serem identificados como desafios, alguns desses fatores aparecem também como facilitadores, a exemplo do comportamento e educação do consumidor, que cada vez mais vem atuando como um cobrador de boas práticas por parte das organizações (Zaidi & Chandra, 2024; Dziubaniuk et al., 2024). Outro fator relevante percebido na análise é que todos os desafios identificados na amostra são descritos em artigos publicados até o ano de 2022, o que demonstra uma tendência nas pesquisas e práticas organizacionais para a transição circular a partir de facilitadores e motivadores de tais práticas.

Os facilitadores e motivadores são apresentados na Tabela 03. A partir dela, destaca-se o uso de tecnologia digitais e inteligência artificial (IA) como sendo um dos principais facilitadores para o desenvolvimento de práticas circulares. Os fatores são apresentados dentro de domínios, organizacional, institucional e de cliente, conforme sugerido por Zaidi & Chandra (2024).

Apesar de estar apresentado no domínio organizacional, percebe-se que a tecnologia perpassa por todos os outros domínios, institucionais e também do cliente. Wu et al. (2024) afirmam que a IA permite a fabricação autônoma, o *design* de produtos e a coordenação da cadeia de suprimentos de maneira efetiva. Ela é capaz de personalizar as experiências do consumidor, permite a tomada de decisões orientada por dados e melhora a segurança cibernética. Hassan et al. (2024) na mesma direção, coloca que soluções digitais podem aumentar a eficiência, diminuir o desperdício e promover a circularidade, reforçando assim sua posição competitiva no mercado. Algo também corroborado por Hmamed et al. (2024), quando afirmam que a adoção de tecnologia avançada permite melhor desempenho no processo de fabricação, por conseguinte, os ajustes organizacionais gerados por essa adoção fortalecem e promovem práticas sustentáveis e circulares.

Cabe mencionar o papel do cliente/comunidade que também assume relevância como um facilitador/motivador. Os consumidores estão cada vez mais conscientes do impacto ambiental da indústria têxtil e exigindo comportamentos e produtos mais sustentáveis por parte das organizações, por exemplo, maior demanda por moda circular com foco em durabilidade, reparabilidade e reciclagem, assim como busca pelo mercado de segunda mão (Zaidi & Chandra, 2024; Dziubaniuk et al., 2024).

Tabela 4: Facilitadores da EC

Facilitadores/ motivadores		Descrição	Referência
Organizacionais	Conhecimento dos colaboradores e papel da alta gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O nível de conhecimento que os colaboradores têm sobre a EC podem melhor definir o desenvolvimento de práticas mais limpas;</li> <li>-Preocupações com os impactos ecológicos e o estado do meio ambiente;</li> <li>- Nível de conscientização e comprometimento da alta gerência em facilitar a transição circular.</li> </ul>	(Jia et al., 2020; Sacchanie et al., 2023; Zaidi & Chandra, 2024)
	A acessibilidade da informação	- Os canais de comunicação devem ser habilitados e apoiados de forma participativa e inclusiva.	(Addamo et al., 2022; Zaidi & Chandra, 2024)
	Participação e motivação dos funcionários	A participação dos funcionários e motivação estimulam o desenvolvimento de práticas circulares	(Jia et al., 2020; Zaidi & Chandra, 2024)
	Colaboração na cadeia de suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de colaboração entre organizações;</li> <li>- Ações de colaboração podem impulsionar o compartilhamento de informações, o aprendizado organizacional e a troca de tecnologia e, portanto, requer confiança e transparência.</li> </ul>	(Addamo et al., 2022; Zaidi & Chandra, 2024)
	Vantagem estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações antecipatórias frente aos concorrentes;</li> <li>- Capacidade de responder rapidamente às demandas do mercado;</li> <li>- Melhoria no posicionamento de mercado, consequência do estabelecimento de uma reputação sólida.</li> </ul>	(Zaidi & Chandra, 2024)
	Vantagem econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de solvência financeira possibilita o desenvolvimento de práticas circulares;</li> <li>- Melhor articulação de processos, a exemplo de táticas de terceirização.</li> </ul>	(Zaidi & Chandra, 2024)
	Tecnologia I4.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O uso da digitalização possibilita transparência, rastreabilidade e automação; colaboração em muitos níveis para substituir o modelo de produção linear e diferentes estratégias para o desenvolvimento de práticas da EC;</li> <li>- O uso de IA permite fabricação autônoma e o melhoramento do design de produtos;</li> <li>- Melhoria na coordenação da cadeia de suprimentos;</li> <li>- Capaz e aumentar a eficiência, diminuir o desperdício e promover a circularidade;</li> <li>- Permite melhor desempenho no processo de fabricação.</li> </ul>	(Sandvik, 2019; Wu et al., 2024; Hassan et al., 2024; Hmamed et al., 2024)
	Design de produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associado ao desenvolvimento de produtos que possam ser reutilizados, reciclados ou transformados;</li> <li>- Produtos com vida útil prolongados e com menor impacto ambiental.</li> </ul>	(Sandvik, 2019)
	Novos materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Componentes e materiais em sua maior utilidade e valor em todos os momentos;</li> <li>- Regeneração das fibras em novos materiais que podem ser usados na produção industrial de novos tecidos.</li> </ul>	(Sandvik, 2019)

Facilitadores/ motivadores		Descrição	Referência
Institucionais	Apoio de fundos governamentais	- Regulações e ações dos governos, podem, por meio de leis, garantir práticas de fabricação sustentáveis.	(Jia et al., 2020; Zaidi & Chandra, 2024)
	Parcerias estratégicas	- Parcerias diversas, incluindo público-privadas, podem ser ferramentas poderosas no desenvolvimento de sistemas de recuperação; no avanço de modelos de negócios bem-sucedidos; e na captação de capital e financiamento para infraestrutura pública e privada.	(Addamo et al., 2022)
De cliente	Consciência e cobrança dos clientes e Sensibilidade do cliente a iniciativas ecológicas	- O nível de consciência e cobrança dos clientes podem exigir comportamentos e práticas mais sustentáveis e gerar uma pressão mais significativa das empresas do setor têxtil a aceitarem e desenvolverem práticas da EC; - Disposição do cliente por pagar e consumir produtos circulares.	(Jia et al., 2020; Zaidi & Chandra, 2024)
	Tensão ambiental global e escassez de recursos naturais	- Impulsioneamento por práticas e comportamentos circulares em função do crescimento populacional e esgotamento dos recursos; - Relação entre oferta e demanda.	(Zaidi & Chandra, 2024)
	Opinião pública	- Nível de conhecimento da sociedade sobre as práticas circulares, assim como, seus níveis de cobrança.	(Zaidi & Chandra, 2024)

Fator relevante que merece destaque é a colaboração (enquadrada como um fator organizacional) que podem atuar junto com as parcerias estratégicas (fator institucional). A colaboração com parceiros da cadeia de suprimentos, por exemplo, é apontada como um fator relevante no enfrentamento dos obstáculos à EC, especialmente quando associados a gestão e as resistências iminentes na migração para modelos de negócios circulares. Tal fato é consistente com os achados de Jia et al. (2020) e Sacconi et al. (2023) que sugeriram o apoio e a conscientização da alta gerência como uma solução para os desafios da EC em indústrias têxteis.

Pelas análises empreendidas, percebe-se que as práticas de EC são presença forte no setor de confecções. Estas são apresentadas na Tabela 04, a seguir.

Tabela 5: Práticas da EC

Práticas da EC	Descrição	Referência
Reciclagem	Que inclui coleta, triagem e corte de resíduos têxteis em fibras que são reprocessadas por meio de métodos mecânicos, térmicos ou químicos, combinados ou não.	(Koszewska, 2018; Staicu & Pop, 2018; Sandvik & Stubbs, 2019; Jia et al., 2020; Kumar et al., 2022; Dziubaniuk et al., 2024)
Reutilização como produto	Consiste em prolongar a vida útil dos produtos através de novas aplicações, através de venda de produtos em lojas de segunda mão ou mesmo do aluguel de peças têxteis a outros utilizadores;	(Koszewska, 2018; Staicu & Pop, 2018; Sandvik & Stubbs, 2019; Jia et al., 2020; Dziubaniuk et al., 2024)

Práticas da EC	Descrição	Referência
Reutilização como material	O produto é desmembrado ou processado para extrair materiais que serão utilizados como insumos na fabricação de novos produtos.	(Staicu & Pop, 2018; Kumar et al., 2022)
Redução do consumo de têxteis	Cabe em diminuir o volume de compras de produtos têxteis ou prolongando a vida útil a partir de reparações	(Koszewska, 2018; Dziubaniuk et al., 2024)
Processo de recuperação no fim da vida útil	Reaproveitar produtos, componentes ou materiais que atingiram o final de sua funcionalidade prevista, garantindo que eles não sejam descartados como resíduos	(Franco, 2017; Saha et al., 2021; Kumar et al., 2022)
Design do produto	Associado ao desenvolvimento de produtos que possam ser reutilizados, reciclados ou transformados; isto é, produtos com vida útil prolongados e com menor impacto ambiental.	(Franco, 2017; Sandvik & Stubbs, 2019; Jia et al., 2020)
Manutenção e reparo	Preservar e prolongar a funcionalidade e a vida útil de produtos e equipamentos por meio da correção de problemas e manutenção do desempenho ideal dos bens por mais tempo	(Staicu & Pop, 2018)
Resolve	Modelo usado na EC para estruturar e implementar estratégias que promovam a transição para sistemas circulares baseado em regenerar, compartilhar, otimizar, fechar o ciclo; virtualizar e trocar.	(Seles et al., 2022)
Remanufatura e revenda	Prática de restaurar produtos usados por meio de processos técnicos para garantir sua qualidade, funcionalidade e confiabilidade equivalentes ou superiores às de um produto novo, permitindo sua reintegração ao mercado, promovendo economia de recursos, acessibilidade e sustentabilidade.	(Staicu & Pop, 2018; Sandvik & Stubbs, 2019; Jia et al., 2020)

Pelas principais práticas apresentadas na Tabela 5, percebe-se que há uma predominância no setor por práticas 3R (reduzir, reciclar, reutilizar), mas é possível ver a presença de outros R como remanufaturar, recuperar, reaproveitar, reparar, revender, além do *framework* ReSOLVE e *design* do produto. Dziubaniuk et al. (2024) em estudo mais recente apontam que os 3 principais processos que envolvem as abordagens da circularidade no setor têxtil, são: 1- 'reciclagem têxtil' que inclui coleta, triagem e corte de resíduos têxteis em fibras que são reprocessadas por meio de métodos mecânicos, térmicos ou químicos, combinados ou não; 2- 'reutilização de têxteis', com vistas a prolongar a vida útil dos produtos através de novas aplicações, através de venda de produtos em lojas de segunda mão ou mesmo do aluguel de peças têxteis a outros utilizadores; 3- 'redução do consumo de têxteis', que pode ser alcançado comprando menos ou prolongando a vida útil a partir de reparações. Algo corroborado por Hmamed et al. (2024).

Hassan et al. (2024), estudando como as tecnologias podem facilitar a transição circular da indústria têxtil, revelam que o seu uso pode refinar os processos de *design* de produtos para otimizar a fabricação, aprimorar o uso do produto e dar suporte à reutilização, reparo e reciclagem, o que, em última análise, resulta em melhor gerenciamento de resíduos, reforçando a ideias de práticas de circularidade inteligentes (Ali et al., 2024).

O foco em *design* de processos e produtos para eficiência de recursos e energia foi uma prática bastante mencionada (Franco, 2017; Sandvik & Stubbs, 2019; Jia et al., 2020; Ali et al., 2024; Manolchev et al., 2024). Manolchev et al. (2024) destacam que o *design* de produtos está associado ao desenvolvimento de produtos com vida útil prolongados e com menor impacto ambiental que possam ser reutilizados, reciclados ou transformados.

Embora diversas práticas tenham sido mencionadas, um fator relevante a ser referido é que em seu estudo Saha et al. (2021) afirmaram que a indústria têxtil não está muito familiarizada com o conceito de EC, no entanto, desenvolve suas práticas as vezes de forma voluntária e frequente para cumprir com as demandas dos compradores e reguladores.

### 3.2 Resiliência no setor de confecções

A indústria têxtil é altamente poluente, uma vez que extrai recursos naturais para produção, tem um consumo alto de energia, gera um grande volume de resíduos pós-consumo e faz uso de produtos químicos em etapas do seu processo produtivo (Oliveira Neto et al., 2022). Dessa forma, o olhar para a resiliência é fundamental para assegurar a circulação econômica e promover o desenvolvimento social (Cai et al., 2024). A resiliência pode ser considerada como a capacidade que uma organização tem de se recuperar das dificuldades e se adaptar às mudanças (Van der Vegt et al., 2015), tal como os desafios impostos pelo modelo de negócios circular bem como a necessidade de as empresas adaptarem seus processos e produtos para implementar de forma concreta os princípios e práticas circulares.

Os fatores de resiliência identificados nos trabalhos e considerados representativos dentro do setor de confecções foram categorizados em flexibilidade, tecnologia, colaboração, visibilidade, fator financeiro, agilidade, gestão do conhecimento e adaptabilidade, conforme pode ser visualizado na Tabela 06.

Tabela 6: Fatores de resiliência no setor de confecções

Fator de resiliência	Descrição para o setor de confecções	Referência
Flexibilidade	Facilita o desenvolvimento de práticas da EC, quando possibilita ajustes rápidos na produção para incorporar materiais reciclados, assim como <i>designs</i> adaptados para reutilização de materiais ajustes em atender as novas exigências de mercado.	(Sandvik, 2019; Piprani et al., 2020; Jia et al., 2020; Carraresi et al., 2021; Hossain et al., 2022; Kumar et al., 2022; Chai et al., 2023; Jabbour et al., 2023; Betto & Garengo, 2023; Mamun, 2024; Zaidi & Chandra, 2024).
Tecnologia	O uso da tecnologia permite maior transparência, rastreabilidade e automação de processos que contribuem para o desenvolvimento de práticas circulares no setor como melhoramento do <i>design</i> dos produtos, com maior coordenação entre os agentes da cadeia de suprimentos, integração de informações e atividades logísticas ao longo da cadeia de suprimentos do setor, aumentando a capacidade de resposta e velocidade na tomada de decisões.	(Sandvik, 2019; Azam & Hasan, 2024; Cai et al., 2024; Wu et al., 2024; Hassan et al., 2024; Hmamed et al., 2024).

Fator de resiliência	Descrição para o setor de confecções	Referência
Colaboração	Permite que empresas do setor alinhem estratégias junto aos princípios da EC, como a reutilização de resíduos têxteis entre parceiros, como também podem facilitar o desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos fechada, em que resíduos de uma empresa podem se tornar insumos para outra; melhoram a competência de <i>design</i> de novos produtos e desempenho nas entregas.	(Piprani et al., 2020; Mamun, 2024; Zaidi & Chandra, 2024)
Visibilidade	Permite monitorar as tendências de mercado, o fluxo de matérias dos fornecedores para o usuário final; otimizam o ciclo de vida dos produtos, rastreiam materiais e contribuem para a transição circular.	(Piprani et al., 2020; Wang et al., 2023; Mamun, 2024)
Fator Financeiro	Possibilita a criação de um ambiente favorável a adoção de iniciativas de sustentabilidade, permitindo que a alocação de recursos possa garantir a implementação bem-sucedida das iniciativas da EC, além de poder atender as necessidades das partes interessadas e de responder rapidamente as pressões impostas pelo ambiente de negócios.	(Kazancoglu et al., 2022; Ali et al., 2024)
Agilidade	Contribui para que as empresas se destaquem tanto no cumprimento de seus cronogramas, quanto na obtenção de desempenho de flexibilidade, portanto, reagir de forma rápida, fácil e econômica às situações impostas pelo ambiente competitivo.	(Piprani et al., 2020; Hossain et al., 2022)
Gestão do Conhecimento	Capacidade de antecipar-se a situações de crise por meio do desenvolvimento de práticas que gerem conhecimento para as empresas, por exemplo, treinamentos, simulações para o desenvolvimento de habilidades de produção, as quais permitem minimizar retrabalho e desperdícios, melhoria operacional e na infraestrutura de gerenciamento de risco, além de possibilitar a criação de uma cultura resiliente a longo prazo.	(Piprani et al., 2020; Betto & Garengo, 2023; Chowdhury et al., 2023).
Adaptabilidade	Capacidade de criar um sistema que muda de acordo com as novas condições, isto é, a necessidade de personalização em massa e ciclos de vida de produtos mais curtos.	(Hossain et al., 2022; Rocafull et al., 2024; Wu et al., 2024)

## 4 DISCUSSÃO

Pesquisas recentes demonstram a necessidade de transição circular no setor de confecções (Sandvik & Stubbs 2019; Jia et al., 2020; EMF, 2023; Saha et al., 2024). No entanto, ainda que esta transição tenha conquistado destaque, é uma atividade difícil do ponto de vista empresarial, que pode depender tanto de fatores contextuais, quanto de fatores internos e estruturas de liderança que agem sobre esses fatores em relacionamentos e redes de negócios (Dziubaniuk et al., 2023). Adiciona-se a isso o papel dos consumidores e as cobranças exigidas por eles junto às empresas no que se refere as práticas ambientais (Jia et al., 2020; Addamo et al., 2022; Zaidi & Chandra, 2024). O consumidor é visto não apenas como agente final da cadeia de consumo, mas como facilitador das práticas circulares por meio de escolhas conscientes. No entanto, sua atuação

efetiva depende do desenvolvimento de uma consciência ambiental crítica, ainda incipiente em muitos contextos socioculturais e econômicos (Khan et al., 2023).

Tais fatores, atuam tanto como desafios, quanto como facilitadores, conforme apresentado. Assim, gerenciar esses fatores, buscando neutralizar os desafios e potencializar os facilitadores é fundamental para a transição circular efetiva. Nesse cenário, Alam et al. (2024) evidenciam a importância do desenvolvimento da capacidade de resiliência para que as empresas consigam se adaptar, inovar e prosperar em um ambiente caracterizado por alta incerteza e dinamismo. Em concordância, Cai et al. (2024) afirmam que aumentar a resiliência das cadeias de suprimentos é um fator essencial para garantir a circulação econômica e o desenvolvimento social, além de ser um fator chave no processo de transição para a economia circular.

Entre as práticas mais adotadas no âmbito da EC no setor de confecções, destacam-se a reciclagem e a reutilização de produtos, iniciativas que, embora relevantes, ainda são limitadas em termos de impacto estrutural (Koszevska, 2018; Staicu & Pop, 2018; Sandvik & Stubbs, 2019; Jia et al., 2020; Kumar et al., 2022; Dziubaniuk et al., 2024). Outras estratégias circulares, como o *design* de produto e processos produtivos (Franco, 2017; Sandvik & Stubbs, 2019; Jia et al., 2020), o uso de materiais renováveis e o desenvolvimento de modelos de negócios baseados em serviços (Staicu & Pop, 2018; Sandvik & Stubbs, 2019; Jia et al., 2020), permanecem pouco exploradas e aplicadas de forma incipiente pela maior parte das empresas do setor. Essa lacuna evidencia a necessidade de ações mais sistemáticas, integradas e inovadoras por parte das organizações, com vistas à transformação estrutural do setor.

Sobre fatores de resiliência, alguns comentários são necessários, destacando a importância destes para a transição circular. A flexibilidade, é amplamente mencionada na literatura; já a tecnologia, foi considerada o fator mais relevante no setor de confecções (Azam & Hasan, 2024) bem como as tendências nas cadeias de suprimentos (Cai et al., 2024). Já a colaboração, permite que as empresas busquem suporte quando necessário para manter o foco em suas atividades principais (Mamun, 2024); enquanto a visibilidade tem sido amplamente relacionada ao monitoramento e rastreamento da cadeia de suprimentos (Mamun, 2024), O fator financeiro viabiliza a adoção e implementação da EC (Kazancoglu et al., 2022; Ali et al., 2024) e a agilidade tem sido considerada como uma capacidade de resposta rápida e econômica para a circularidade (Hossain et al., 2022). Por fim, a gestão do conhecimento antecipa crises por meio da geração de saberes; e, a adaptabilidade ajusta o sistema às mudanças do ambiente competitivo (Hossain et al., 2022; Rocafull et al., 2024; Wu et al., 2024).

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou identificar, inicialmente os desafios, facilitadores e práticas de EC adotadas pelo setor de confecções, para em seguida compreender como a resiliência tem sido abordada para facilitar a adoção desse modelo de negócios no setor. Por meio da análise dos 52 artigos da base, foi possível identificar avanços significativos na compreensão das práticas circulares no setor de confecções, bem como os desafios e facilitadores que permeiam essa transição, assim como os fatores de resiliência no setor de confecções.

## 5.1 Contribuições

O desenvolvimento desse trabalho contribuiu para mostrar que, embora existam iniciativas relevantes voltadas à EC na indústria de confecções, esta ainda enfrenta entraves estruturais, culturais, tecnológicos e financeiros para a implementação plena de modelos circulares. Os principais desafios foram altos custos de produção e comercialização de produtos circulares, a falta de conscientização e interesse dos consumidores. A pesquisa também avança ao demonstrar os principais facilitadores, se destacando o uso de tecnologia digitais e inteligência artificial (IA) e colaboração entre parceiros na cadeia de suprimentos. Ao identificar as práticas mais adotadas no setor, verificou-se que reduzir, reutilizar e reciclar são as mais abordadas nos trabalhos, havendo espaço para melhor compreender como as demais práticas podem ser adotadas pelas empresas.

Outra contribuição diz respeito à compreensão da resiliência como uma capacidade fundamental para viabilizar a transição circular que é desenvolvida no setor por alguns fatores, tais como flexibilidade, tecnologia, colaboração, visibilidade, agilidade, gestão do conhecimento, fator financeiro e adaptabilidade. Nesse contexto, a identificação do fator tecnologia como fundamental para o desenvolvimento da capacidade de resiliência foi um achado relevante, uma vez que este promove rastreabilidade, automação, eficiência e melhor integração nas cadeias de suprimentos e a colaboração entre os agentes da cadeia produtiva, ao possibilitar o compartilhamento de recursos e informações, que facilitam a transição circular.

## 5.2 Limitações e oportunidades de novos estudos

O trabalho também apresenta limitações, por exemplo em relação ao método empregado e escolhas feitas no processo de seleção e análise dos artigos. Tal limitação abre espaço para identificar outros desafios, facilitadores e fatores de resiliência dentro do setor em estudo, além de buscar outras percepções sobre o tema a partir de diferentes perspectivas, e que, como consequência, possam contribuir para o avanço do conhecimento acerca do tema ora em investigação.

Ainda, o estudo evidenciou que a resiliência é mais comumente tratada como um resultado da EC, assim, esta lacuna teórica e prática indica a necessidade de estudos futuros que explorem a resiliência enquanto uma capacidade para a transição circular, especialmente no contexto da indústria de confecções, altamente impactada por pressões ambientais, sociais e econômicas. Ademais como sugestões de trabalhos futuros, propõe-se a realização de pesquisas em empresas do setor de confecções para validar empiricamente os fatores de resiliência identificados neste estudo, ou ainda, que seja desenvolvido um modelo de avaliação da capacidade de resiliência considerando os fatores identificados, por meio de métodos quantitativos, para verificar o quão resilientes são as empresas deste setor no que tange ao modelo de negócios circular.

## REFERÊNCIAS

Ali, S. S., Torğul, B., Paksoy, T., Luthra, S., & Kayikci, Y. (2024). A novel hybrid decision-making framework for measuring Industry 4.0-driven circular economy performance for textile industry. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3892>

- Amico, C., Cigolini, R., & Brambilla, M. (2023). Transitioning the apparel supply chain to circular economy: a quantitative approach. *Production Planning and Control*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2294301>
- Azam, M. K., Hasan, S. M., & Qureshi, S. M. (2024). Unravelling the critical success factors for resilient supply chains – insights from the textile industry of Pakistan. *Industria Textila*, 75(3), 338–346. <https://doi.org/10.35530/IT.075.03.202373>
- Bag, S., Gupta, S., & Foropon, C. (2019). Examining the role of dynamic remanufacturing capability on supply chain resilience in circular economy. *Management Decision*, 57(4), 863–885. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0724>
- Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management*, 19(3), 322–331. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0432>
- Betto, F., & Garengo, P. (2023). A circular pathway for developing resilience in healthcare during pandemics. *International Journal of Production Economics*, 266, 109036. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2023.109036>
- Cai, J., Sharkawi, I., & Taasim, S. I. (2024). Enhancing the resilience of supply chains in the fashion apparel industry through intelligent logistics—evidence from China. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2437248>
- Carraresi, L., & Bröring, S. (2021). How does business model redesign foster resilience in emerging circular value chains?. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125823.
- Chari, A., Niedenzu, D., Despeisse, M., Machado, C. G., Azevedo, J. D., Boavida-Dias, R., & Johansson, B. (2022). Dynamic capabilities for circular manufacturing supply chains—Exploring the role of Industry 4.0 and resilience. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2500–2517. <https://doi.org/10.1002/bse.3040>
- Cherrafi, A., Chiarini, A., Belhadi, A., El Baz, J., & Benabdellah, A. C. (2022). Digital technologies and circular economy practices: vital enablers to support sustainable and resilient supply chain management in the post-COVID-19 era. *TQM JOURNAL*, 34(7), 179–202. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2021-0374>
- Coppola, C., Vollero, A., & Siano, A. (2023). Developing dynamic capabilities for the circular economy in the textile and clothing industry in Italy: A natural-resource-based view. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4798–4820. <https://doi.org/10.1002/bse.3394>
- DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434–1460. <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Dziubaniuk, O., Ivanova-Gongne, M., Kaipainen, J., & Nyholm, M. (2024). Exploring the heuristics behind the transition to a circular economy in the textile industry. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-1095>
- Ellen MacArthur Foundation EMAF. (2013). Towards the circular economy. *Ellen Macarthur Foundation*, 1, 98.
- Ellen MacArthur Foundation (2023). A new textiles economy:redesigning FASHION'S future. Available from: <https://ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy>.
- Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 190, 712–721. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159>
- Franco, M. A. (2017). Circular economy at the micro level: A dynamic view of incumbents' struggles and challenges in the textile industry. *Journal of Cleaner Production*, 168, 833–845. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.056>
- Hartley, K., Roosendaal, J., & Kirchherr, J. (2022). Barriers to the circular economy: The case of the Dutch technical and interior textiles industries. *Journal of Industrial Ecology*, 26(2), 477–490. <https://doi.org/10.1111/jiec.13196>
- Hassan, R., Acerbi, F., Rosa, P., & Terzi, S. (2024). The role of digital technologies in the circular transition of the textile sector. *Journal of the Textile Institute*. <https://doi.org/10.1080/00405000.2024.2414162>
- Hmamed, H., Cherrafi, A., Benghabrit, A., Tiwari, S., & Sharma, P. (2024). The adoption of I4.0 technologies for a sustainable and circular supply chain: an industry-based SEM analysis from the textile sector. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2949–2968. <https://doi.org/10.1002/bse.3645>
- Hossain, N. U. I., Fazio, S. A., Lawrence, J. M., Santibanez Gonzalez, E. D., Jaradat, R., & Alvarado, M. S. (2022). Role of systems engineering attributes in enhancing supply chain resilience: Healthcare in context of COVID-19 pandemic. *Heliyon*, 8(6), e09592. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2022.E09592>

- Huang, Y. F., Azevedo, S. G., Lin, T. J., Cheng, C. S., & Lin, C. T. (2021). Exploring the decisive barriers to achieve circular economy: Strategies for the textile innovation in Taiwan. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1406–1423. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.007>
- Huynh, P. H. (2022). "Enabling circular business models in the fashion industry: the role of digital innovation." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(3), 870–895. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2020-0683>
- Jia, F., Yin, S., Chen, L., & Chen, X. (2020). The circular economy in the textile and apparel industry: A systematic literature review. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 259). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120728>
- Kazancoglu, I., Kazancoglu, Y., Kahraman, A., Yarimoglu, E., & Soni, G. (2022). Investigating barriers to circular supply chain in the textile industry from Stakeholders' perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(4–5), 521–548. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1846694>
- Kennedy, S., & Linnenluecke, M. K. (2022). Circular economy and resilience: A research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 31(6), 2754–2765. <https://doi.org/10.1002/bse.3004>
- Khan, E. A., Chowdhury, M. M. H., Hassan, H. M. K., Mahmud, A. K. M. S., & Shamsuddoha, M. (2024). Sustainable recycling management: configuration of risk factors and resilience strategies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(8), 1827–1844. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2023-0503>
- Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A., & Hekkert, M. (2018). Barriers to the Circular Economy: Evidence From the European Union (EU). *Ecological Economics*, 150, 264–272. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028>
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*. <https://www.researchgate.net/publication/228756057>
- Koszevska, M. (2018). Circular Economy - Challenges for the Textile and Clothing Industry. *Autex Research Journal*, 18(4), 337–347. <https://doi.org/10.1515/aut-2018-0023>
- Kumar, S., & Mehany, M. (2022). A standardized framework for quantitative assessment of cities' socioeconomic resilience and its improvement measures. *SOCIO-ECONOMIC PLANNING SCIENCES*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101141>
- Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., & Seles, B. M. R. P. (2023). Does applying a circular business model lead to organizational resilience? Mediating effects of industry 4.0 and customers integration. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122672. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2023.122672>
- Majumdar, A., Ali, S. M., Agrawal, R., & Srivastava, S. (2022). A triple helix framework for strategy development in circular textile and clothing supply chain: an Indian perspective. *Journal of Cleaner Production*, 367. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132954>
- Mamun, M. (2024). Building supply chain resilience in small and medium-sized clothing retailers in Australia: an empirical study. *Measuring Business Excellence*, 28(3–4), 277–292. <https://doi.org/10.1108/MBE-04-2023-0064>
- Manolchev, C., Cherrington, R., & Crabolu, G. (2024). Untangling circularity: Transitioning to a regional circular economy in the clothing and textile sector in England. *Journal of Cleaner Production*, 482. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144188>
- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2022). The circular economy, environmental performance and environmental management systems: the role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2107–2132. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0437>
- Nacchiero, R., Massari, G. F., & Giannoccaro, I. (2024). Supply chain transformative capabilities and their microfoundations for circular economy transition: A qualitative study in Made in Italy sectors. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3939>
- Pallás-Rocafull, A., Pla-Barber, J., Villar, C., & Hervás-Oliver, J. L. (2024). Enhancing firm resilience: how the Valencian textile cluster responded to COVID-19-induced GVC disruptions. *European Planning Studies*, 32(4), 863–881. <https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2239303>
- Piprani, A. Z., Jaafar, N. I., & Mohezar Ali, S. (2020). Prioritizing resilient capability factors of dealing with supply chain disruptions: an analytical hierarchy process (AHP) application in the textile industry. *Benchmarking*, 27(9), 2537–2563. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2019-0111>

- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 179, 605–615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>
- Rahman, S., Hossain, N. U. I., Moktadir, M. A., Mithun Ali, S., Katina, P. F., & Islam, M. S. (2024). A decision support model to assess organizational resilience in the textile industry. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 19(1), 46–55. <https://doi.org/10.1080/17509653.2022.2157901>
- Ramos, E., Rabiee, M., Tarei, P. K., Chavez, M., & Coles, P. S. (2024). A diverse, unbiased group decision-making framework for assessing drivers of the circular economy and resilience in an agri-food supply chain. *Production Planning and Control*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2370988>
- Saccani, N., Bressanelli, G., & Visintin, F. (2023). Circular supply chain orchestration to overcome Circular Economy challenges: An empirical investigation in the textile and fashion industries. *Sustainable Production and Consumption*, 35, 469–482. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.11.020>
- Saha, K., Dey, P. K., & Papagiannaki, E. (2021). Implementing circular economy in the textile and clothing industry. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1497–1530. <https://doi.org/10.1002/bse.2670>
- Saha, K., Dey, P. K., & Kumar, V. (2024). A comprehensive review of circular economy research in the textile and clothing industry. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 444). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141252>
- Sandvik, I. M., & Stubbs, W. (2019). Circular fashion supply chain through textile-to-textile recycling. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 23(3), 366–381. <https://doi.org/10.1108/JFMM-04-2018-0058>
- Sauer, P. C., & Seuring, S. (2023). How to conduct systematic literature reviews in management research: a guide in 6 steps and 14 decisions. In *Review of Managerial Science* (Vol. 17, Issue 5, pp. 1899–1933). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3>
- Seles, B. M. R. P., Mascarenhas, J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., & Trevisan, A. H. (2022). Smoothing the circular economy transition: The role of resources and capabilities enablers. *Business Strategy and the Environment*, 1–24. <https://doi.org/10.1002/bse.2985>
- Staicu, D., & Pop, O. (2018). Mapping the interactions between the stakeholders of the circular economy ecosystem applied to the textile and apparel sector in Romania. *Management and Marketing*, 13(4), 1190–1209. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0031>
- 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, 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing Risk and Resilience. In *Academy of Management Journal* (Vol. 58, Issue 4, pp. 971–980). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004>
- Wang, N., Wu, M., & Yuen, K. F. (2023). Assessment of port resilience using Bayesian network: A study of strategies to enhance readiness and response capacities. *Reliability Engineering and System Safety*, 237. <https://doi.org/10.1016/j.res.2023.109394>
- Zaidi, A. A., & Chandra, R. (2024). The challenges to circular economy in the Indian apparel industry: a qualitative study. *Research Journal of Textile and Apparel*. <https://doi.org/10.1108/RJTA-09-2023-0105>

# TRAJETÓRIAS E DESAFIOS DA ADOÇÃO DA INDÚSTRIA 4.0 EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA

TRAJECTORIES AND CHALLENGES OF INDUSTRY 4.0  
ADOPTION IN SMALL FOOTWEAR COMPANIES

JEFERSON MACHADO DE MOURA  
jeferson.mooura@gmail.com  
Universidade Feevale

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

LUCIANE PEREIRA VIANA  
viana.luciane.lu@gmail.com  
Faculdade Novo Hamburgo  
<https://orcid.org/0000-0002-9577-728X>

## RESUMO

**Objetivo:** Compreender as trajetórias e os principais desafios que influenciam a adoção de tecnologias da Indústria 4.0 em pequenas empresas do setor calçadista brasileiro, classificando a maturidade digital de cada organização em relação à sua capacidade de enfrentamento dos obstáculos de implementação.

**Proposta:** Delinear uma matriz de maturidade digital e correlacionar os estágios de adoção tecnológica com a natureza das barreiras, propondo *insights* para entender a transição da I4.0 em setores tradicionais.

**Abordagem Teórica:** Fundamenta-se na interseção entre benefícios e barreiras na adoção de tecnologias da Indústria 4.0.

**Provocação:** Demonstrar que a transição para a I4.0 nas pequenas empresas não é determinada prioritariamente pela tecnologia, mas pela capacidade de superação da insegurança estratégica e dos desafios de competências e culturais, sendo o investimento necessário apenas um sintoma de uma imaturidade sistêmica.

**Métodos:** Abordagem qualitativa e descritiva com estudo de caso múltiplo em quatro pequenas empresas calçadistas brasileiras. A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas, observação sistemática e análise documental.

**Resultados:** Identificou-se uma adoção desigual: desde o estágio inicial (produção manual e barreiras financeiras/estruturais - Alfa) até a maturidade avançada (visão computacional e CPS - Delta). As barreiras evoluem de limitações orçamentárias e falta de equipe qualificada nas fases iniciais, para desafios de integração de sistemas legados e adaptação cultural nas fases progressivas.

**Conclusões:** A contribuição reside na evidência de que a I4.0 exige uma transformação sistêmica e não apenas tecnológica. A implicação prática é a necessidade de focar em formação contínua para aumentar a competitividade em setores tradicionais.

**Palavras-chave:** Indústria 4.0. Transformação Digital. Transformação Organizacional; Maturidade Digital. Setor Calçadista.

## ABSTRACT

---

**Objective:** *To understand the trajectories and main challenges that influence the adoption of Industry 4.0 technologies in small companies in the Brazilian footwear sector, classifying the digital maturity of each organization in relation to its capacity to overcome implementation obstacles.*

**Proposal:** *To outline a digital maturity matrix and correlate the stages of technological adoption with the nature of the barriers, proposing insights to understand the transition to Industry 4.0 in traditional sectors.*

**Theoretical Approach:** *Based on the intersection between benefits and barriers in the adoption of Industry 4.0 technologies.*

**Provocation:** *To demonstrate that the transition to Industry 4.0 in small companies is not primarily determined by technology, but by the ability to overcome strategic insecurity and competency and cultural challenges, with cost being only a symptom of systemic immaturity.*

**Methods:** *Qualitative and descriptive approach with a multiple case study in four small Brazilian footwear companies. Data collection involved semi-structured interviews, systematic observation, and document analysis.*

**Results:** *Uneven adoption was identified: from the initial stage (manual production and financial/structural barriers - Alpha) to advanced maturity (computer vision and CPS - Delta). The barriers evolve from budgetary limitations and lack of qualified staff in the initial phases, to challenges of integrating legacy systems and cultural adaptation in the progressive phases.*

**Conclusions:** *The contribution lies in the evidence that Industry 4.0 requires a systemic transformation and not just a technological one. The practical implication is the need to focus on continuous training to increase competitiveness in traditional sectors.*

**Keywords:** *Industry 4.0. Digital Transformation. Organizational Transformation. Digital Maturity. Footwear Sector.*

## 1 INTRODUÇÃO

A Indústria 4.0 (I4.0 representa a quarta fase industrial, caracterizada pela convergência entre sistemas físicos e digitais, que integra tecnologias avançadas, como Internet das Coisas (IoT), computação em nuvem, *big data* e sistemas ciberfísicos, em processos produtivos automatizados e digitais (Bibby & Dehe, 2018; Frank, Dalenogare, & Ayala, 2019). Essa fase oferece oportunidades transformadoras para o setor manufatureiro ao permitir a integração e a comunicação em tempo real entre pessoas, máquinas e produtos (Silva et al., 2019; Pacchini et al., 2019; Pagliosa et al., 2019), o que resulta em fábricas inteligentes, otimização de operações e aumento da competitividade global (Arcidiacono et al., 2022; Elnadi & Abdallah, 2024).

Autores como Gilchrist (2016) apontam princípios fundamentais, como virtualização e interoperabilidade, enquanto Cavalcante e Almeida (2017) categorizam suas tecnologias-chave. O sucesso na adoção e na implementação dessas tecnologias, que variam desde sistemas de corte a laser até o uso de sensores para coleta de dados (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2018;

Singh et al., 2023), depende essencialmente da superação de desafios técnicos e estruturais, e da integração de fatores humanos e capacitação (Neumann et al., 2021; Cucculelli et al., 2021), exigindo estratégias que alinhem operações, cultura e competências organizacionais (Elnadi & Abdallah, 2024; Al-Khatib et al., 2024).

Apesar da discussão sobre os benefícios e os desafios inerentes à I4.0, a literatura acadêmica ainda demonstra uma lacuna no que tange à segmentos tradicionais e de baixa intensidade tecnológica da manufatura. Uma busca recente na base de dados Web of Science (outubro de 2025) confirmou essa carência ao combinar os termos "industry 4.0" e "footwear", foram encontrados somente dois artigos. A pesquisa de Agolli et al. (2025) no setor de calçados da Albânia, revela uma discrepância entre a "intenção" e a "realização" da I4.0, sublinhando a falta de estudos que investiguem os fatores impeditivos que limitam a completude da transição digital em contextos específicos.

Adicionalmente, o artigo de Jimeno-Morenilla et al. (2021) sobre habilitadores tecnológicos em setores tradicionais reforça a carência de estudos empiricamente robustos que testem ou validem modelos teóricos de adoção da I4.0 fora de setores de alta tecnologia. Essa lacuna sinaliza a necessidade de investigação sobre as trajetórias de adoção e os desafios reais de implementação da I4.0 em indústrias que, como a calçadista, possuem recursos limitados.

Diante desse cenário, esta pesquisa se propõe a responder à seguinte pergunta: Quais são os principais estágios e desafios de adoção das tecnologias da Indústria 4.0 observados nas pequenas empresas do setor calçadista? O objetivo é compreender as trajetórias e os principais desafios que influenciam a adoção de tecnologias da Indústria 4.0 em pequenas empresas do setor calçadista brasileiro, classificando a maturidade digital de cada organização em relação à sua capacidade de enfrentamento dos obstáculos de implementação.

A relevância do tema justifica-se pela representatividade do segmento de pequenas empresas na indústria calçadista nacional, conforme evidenciado pelo Relatório Setorial da Abicalçados (2024), que contabiliza 1.015 Empresas de Pequeno Porte (EPP) e mais de 48,4 mil postos de trabalho em 2023. Deste modo, estudar as barreiras e os caminhos da I4.0 nesse segmento é crucial para subsidiar estratégias gerenciais que visem aumentar a eficiência, a competitividade e a sustentabilidade de uma parte vital da economia. Metodologicamente, este estudo adota uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando um estudo de caso múltiplo em quatro pequenas empresas do Vale do Rio dos Sinos/RS. Os dados foram triangulados por entrevistas, observação sistemática e análise documental.

O artigo está estruturado em cinco seções: após esta introdução, é apresentado o referencial teórico, que discute os principais conceitos, benefícios e desafios da I4.0; a terceira seção detalha a metodologia de pesquisa; a quarta seção apresenta os resultados e discussões, que analisam a adoção tecnológica e os desafios enfrentados; a quinta seção lista as considerações finais, resumindo as contribuições, incluindo limitações e sugestões de novos estudos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A Indústria 4.0 (I4.0) representa a quarta grande transformação industrial, caracterizada pela integração entre sistemas físicos e digitais e pela convergência de tecnologias avançadas que redefinem a lógica produtiva (Soliani et al., 2025; Ribeiro et al., 2022). Historicamente, as revoluções industriais transformaram os sistemas de produção: a Indústria 1.0 introduziu a mecanização a vapor; a 2.0 ampliou a capacidade produtiva por meio da eletrificação e da produção em massa; e a 3.0 consolidou a automação e a microeletrônica. Esses avanços constituíram a base para a I4.0 (Xu, Xu & Li, 2018; Javaid et al., 2020).

A essência da I4.0 reside na combinação de tecnologias como Internet das Coisas (IoT), computação em nuvem, inteligência artificial (IA), manufatura aditiva, sistemas ciberfísicos (CPS), entre outros (Soliani et al., 2025; Ribeiro et al., 2022). De forma integrada, essas tecnologias ampliam os níveis de automação, conectividade e tomada de decisão baseada em dados em tempo real, remodelando processos produtivos, modelos de gestão e capacidades organizacionais (Hanauer, Schreiber, & Viana, 2025; Soliani et al., 2025; Pagliosa et al., 2019). A transformação, portanto, vai além da adoção de ferramentas tecnológicas, pois redefine fronteiras operacionais e sistêmicas (Marum et al., 2022) e consolida-se como movimento de renovação gerencial (Mahmood & Mubarik, 2020; Gadre, 2020).

Embora o conceito de I4.0 esteja amplamente difundido, permanece heterogêneo devido à sua amplitude e complexidade. A definição inicial que enfatiza a digitalização dos ativos físicos para criar uma infraestrutura conectada ao longo da cadeia de valor destaca o caráter integrador do modelo (Bibby & Dehe, 2018). Em direção complementar, a visão da I4.0 como um conjunto de tecnologias que oferece novos serviços a clientes e organizações (Pacchini et al., 2019) ressalta sua capacidade de transformação orientada ao valor. Já Caldeira et al. (2020) reforçam que a digitalização industrial não apenas aprimora eficiência, mas também impulsiona novos arranjos organizacionais capazes de gerar respostas mais rápidas e inteligentes às demandas do mercado.

As tendências tecnológicas que compõem a I4.0 são amplas e incluem tecnologias de informação, digitais, operacionais e de manufatura avançada (Zheng et al., 2021). Frank, Dalenogare e Ayala (2019) classificam essas tendências em tecnologias facilitadoras (*softwares* e redes legadas) e tecnologias principais (CPS, IoT, IA e computação em nuvem). Estas últimas são consideradas responsáveis pela maior flexibilidade, automação e profundidade transformacional (Muscio & Ciffolilli, 2020). Singh et al. (2023) reforçam que o sucesso da I4.0 depende da integração eficaz entre essas diferentes tecnologias.

Frank, Dalenogare e Ayala (2019) diferenciam a adoção em tecnologias de *front-end*, (manufatura inteligente, produtos inteligentes, cadeia de suprimentos inteligente e trabalho inteligente) e tecnologias de base (IoT, *big data*, nuvem e análises avançadas). Em estudo com 92 empresas, os autores concluíram que a manufatura inteligente tende a liderar as iniciativas de adoção, mas a transformação plena depende da consolidação das tecnologias de base.

A implementação da I4.0 também é orientada por princípios estruturantes, tais como interoperabilidade, virtualização, capacidade em tempo real, orientação a serviços, modularidade, descentralização e integração sistêmica (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2018; Elnadi & Abdallah, 2024). Esses princípios permitem a construção de ambientes industriais conectados e adaptativos, nos quais decisões e fluxos produtivos tornam-se mais ágeis e inteligentes.

Há relativo consenso na literatura sobre os benefícios gerados pela I4.0, incluindo maior eficiência produtiva, otimização de custos e melhor aproveitamento de recursos por meio de sistemas autônomos como CPS, IoT e *big data* (Culot et al., 2020; Elnadi & Abdallah, 2024; 2025; Ghobakhloo, 2018; Wang et al., 2020). Além disso, há concordância de que a I4.0 promove um aumento na conectividade entre empresas manufatureiras, demandando uma gestão inteligente focada na cadeia de suprimentos e nas estratégias empresariais (Cheng, 2016; Hanauer, Schreiber, & Viana, 2025; Soliani et al., 2025; Ribeiro et al., 2022). Os autores também convergem quanto ao potencial da I4.0 de promover ganhos ambientais, como redução de resíduos e emissões; e sociais, incluindo melhorias de segurança e bem-estar no trabalho (Amin et al., 2024; Elnadi & Abdallah, 2024).

Contudo, a consolidação da I4.0 ainda é marcada por divergências conceituais, especialmente entre abordagens centradas na tecnologia e perspectivas que destacam dimensões humanas e socioorganizacionais (Parra Llanos & Campos, 2025; Ribeiro et al., 2022). Estas últimas enfatizam o papel das capacidades humanas, da cultura organizacional (Letto et al., 2022; Elnadi & Abdallah, 2024; Neumann et al., 2021) e das práticas de sustentabilidade (Parra Llanos & Campos, 2025; Ribeiro et al., 2022; Messeni Petruzzelli et al., 2022) como elementos fundamentais do modelo digital. Em outras palavras, há divergência no quanto a transformação demanda uma abordagem centrada nas pessoas (Letto et al., 2022) e no desenvolvimento de capacidades dinâmicas para adaptação cultural (Al-Khatib et al., 2024).

Outro ponto de divergência refere-se ao ritmo de implementação. Por exemplo, para alguns autores a adoção é desigual, sobretudo em Pequenas e Médias Empresas (PMEs), devido a restrições financeiras, desconhecimento tecnológico e dificuldades de integração com estruturas legadas (Hanauer, Schreiber, & Viana, 2025). Afinal, a decisão de incorporar tecnologias exige análises estruturadas, considerando custo, impacto operacional e capacidade interna de absorção, fatores que adicionam complexidade ao processo decisório (Silva et al., 2022).

A literatura também destaca barreiras que dificultam a transição para a I4.0, incluindo resistência gerencial devido ao alto custo de investimento (Hanauer, Schreiber, & Viana, 2025; Ghobakhloo, 2018; Elnadi & Abdallah, 2024), necessidade de compromissos organizacionais sólidos e planejamento estratégico adequado (Elnadi & Abdallah, 2024). As lacunas de competências emergem como obstáculos centrais, dada a necessidade de habilidades específicas relacionadas às tecnologias digitais (Soliani et al., 2025; Cucculelli et al., 2021; Letto et al., 2022).

A resistência cultural, muitas vezes associada ao receio de substituição pela automação, reforça a importância de programas de capacitação e da promoção de culturas de inovação (Elnadi & Abdallah, 2024). Além disso, questões de segurança cibernética ampliam os desafios, em razão do maior volume de dados e da crescente conectividade (Elnadi & Abdallah, 2024). Contudo, Ribeiro et al. (2022) salientam que a literatura ainda é fragmentada, apontando a necessidade de modelos mais robustos que expliquem como a I4.0 influencia processos de criação e uso do conhecimento.

Estudos recentes buscam oferecer diretrizes práticas para superar as barreiras de implementação. Destacam-se *frameworks* estruturados de adoção, como o modelo em camadas para tecnologias de *front-end* e de base (Frank, Dalenogare & Ayala, 2019). Paralelamente, pesquisas têm explorado o potencial da I4.0 para sustentabilidade e economia circular, enfatizando a otimização de recursos (Parra Llanos & Campos, 2025). A tomada de decisão tecnológica também tem sido investigada, reforçando a importância de critérios claros de priorização (Silva et al., 2022).

Para PMEs, capacidades dinâmicas, cooperação interna e externa e uso estratégico de dados são apontados como essenciais para ampliar competitividade no ambiente digital (Al-Khatib et al., 2024).

Em síntese, a I4.0, fundamentada em princípios como interoperabilidade e virtualização (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2018; Elnadi & Abdallah, 2024), configura-se como um sistema integrado de criação de valor que vai além da simples automação. Embora suas tecnologias ampliem produtividade, reduzam gargalos e promovam integração dos processos (Hanauer, Schreiber & Viana, 2025), a adoção permanece condicionada a desafios organizacionais, culturais e financeiros. A desigualdade no ritmo de implementação evidencia que o processo não é linear, variando entre mercados e regiões e exigindo estratégias organizacionais adaptáveis (Hanauer, Schreiber & Viana, 2025).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla que analisa de que forma o processo de transformação digital em pequenas empresas do setor calçadista influencia a assimilação de tecnologias da I4.0. No entanto, a ênfase analítica deste manuscrito recai primordialmente sobre as tecnologias e os desafios da implementação da I4.0. Adotou-se uma abordagem qualitativa e descritiva, tal delineamento é justificado pela necessidade de apreender os significados subjetivos e as dinâmicas sociais que emergem da I4.0 (Gil, 2019; Demo, 2022). A perspectiva qualitativa permite uma investigação detalhada do como e porquê das ações organizacionais e das percepções dos atores envolvidos, superando a mera quantificação de eventos.

A estratégia de investigação empregada foi o estudo de caso múltiplo (Yin, 2015). A amostra foi delimitada a quatro empresas de pequeno porte pertencentes ao setor de calçados. A escolha do contexto geográfico recaiu sobre o Vale do Rio dos Sinos/RS, uma região reconhecida nacionalmente como um polo industrial calçadista. A seleção das empresas foi orientada por critérios de conveniência e acessibilidade (Yin, 2015), mas também pela relevância estratégica dessas organizações no polo calçadista. Embora pequenas em termos de número de colaboradores, as empresas Alfa, Beta, Delta e Gama possuem trajetórias consolidadas, com tempos de existência que variam entre 10 e 25 anos, e desempenham papéis importantes em segmentos específicos da cadeia de suprimentos do calçado.

As quatro organizações selecionadas concentram suas atividades na etapa de produção de serviços pré-fabricados para calçados (incluindo solados, palmilhas, entressolas, entre outros). Esse conjunto de características justificou sua escolha como casos representativos. As características essenciais de cada empresa estão detalhadas a seguir:

- Empresa Alfa: Fundada há 15 anos, tem foco no corte e na preparação de insumos sintéticos para o segmento esportivo. Opera com 50 colaboradores e possui uma capacidade produtiva de 1.200 pares/dia.
- Empresa Beta: Com 12 anos de atuação, é especializada na modelagem e montagem de palmilhas destinadas a calçados femininos. Emprega 68 colaboradores e apresenta uma capacidade produtiva de 1.800 pares/dia.

- Empresa Gama: Há 25 anos no mercado, concentra-se na fabricação de solados, utilizando borracha e TPU, para calçados casuais e de segurança. Conta com um quadro de 76 empregados e uma produção diária de 2.000 pares.
- Empresa Delta: Com cerca de 10 anos de existência, dedica-se ao corte e à preparação de couro para calçados de alto padrão. Opera com 65 colaboradores e uma produção de 2.300 pares/dia, exigindo mão de obra altamente qualificada e rigor técnico.

Para assegurar a triangulação dos dados, foram mobilizadas três técnicas de coleta: entrevistas semiestruturadas, observação sistemática não participante e análise documental (Yin, 2015; Marconi & Lakatos, 2017). Foram realizadas oito entrevistas presenciais durante os meses de março e abril de 2025. Os participantes foram selecionados com base em sua experiência no setor calçadista e um tempo de atuação na respectiva empresa. Este critério visou garantir a obtenção de uma visão abrangente, que abarcasse tanto a perspectiva estratégica quanto a operacional dos processos investigados. Após a obtenção do devido consentimento, todas as entrevistas foram gravadas em áudio e integralmente transcritas.

O perfil sociodemográfico detalhado dos entrevistados (incluindo cargo, idade, tempo de empresa, escolaridade e experiência na área) pode ser consultado na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Empresa	Tempo na Empresa (anos)	Escolaridade	Experiência na Área (anos)
1	Diretor Geral	Alfa	10	Ensino Médio Completo	20
2	Gerente de Produção	Alfa	7	Ensino Fundamental Completo	15
3	Diretor Geral	Beta	12	Ensino Superior Incompleto (Administração)	22
4	Gerente de Produção	Beta	10	Ensino Médio Incompleto	17
5	Diretor Geral	Gama	9	Ensino Fundamental Completo	18
6	Gerente de Produção	Gama	6	Ensino Médio Completo	16
7	Diretor Geral	Delta	15	Ensino Superior Completo (Administração)	25
8	Gerente de Produção	Delta	10	Ensino Médio Completo	19

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O roteiro de perguntas foi estruturado de forma semiestruturada, elaborado com base nas categorias teóricas predefinidas (Figura 1). Este formato facilitou a exploração dos tópicos centrais da pesquisa, ao mesmo tempo em que conferiu a flexibilidade necessária para que os entrevistados detalhassem suas percepções e experiências.

Figura 1 - Categorias Teóricas Centrais



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A observação sistemática foi realizada na modalidade não participante. Um dos pesquisadores acompanhou o ambiente empresarial sem intervir nas atividades rotineiras das organizações. O registro de práticas, interações e comportamentos organizacionais ocorreu durante as visitas in loco (Alfa: 11 a 14/03/2025; Beta: 24 a 27/03/2025; Delta: 07 a 10/04/2025; Gama: 21 a 24/04/2025). Um *check-list* seguindo as mesmas categorias teóricas (Figura 1) foi empregado como ferramenta de suporte para orientar os aspectos observados. A análise documental consistiu no exame de documentos e registros internos os quais subsidiaram a contextualização das práticas observadas e complementaram as informações obtidas nas entrevistas. A coleta destes materiais ocorreu em paralelo às datas das observações presenciais.

A análise dos dados empíricos foi conduzida por meio da Análise de Conteúdo, seguindo o protocolo de três fases proposto por Bardin (2016):

1. Pré-análise: Esta etapa envolveu a organização e o preparo do *corpus* da pesquisa, que englobou as entrevistas transcritas, anotações de observação e documentos coletados. As atividades incluíram a leitura flutuante, a seleção e delimitação do material de análise, a definição dos eixos temáticos a serem explorados, a referenciação de trechos que evidenciavam as práticas e percepções sobre a I4.0.
2. Exploração do Material: Consistiu na codificação, classificação e categorização dos dados, com o propósito de realizar a descrição analítica do conteúdo e identificar padrões recorrentes. O *software* NVivo foi utilizado para a codificação sistemática, garantindo a

organização e a classificação dos segmentos das entrevistas e definindo as duas categorias temáticas: Tecnologias da I4.0 Implementadas e Desafios na Implementação da I4.0. Cada segmento transcrito foi associado à sua respectiva categoria, estabelecendo as unidades de registro. O uso do NVivo assegurou a eficiência da categorização e a rastreabilidade entre os dados brutos e as categorias analíticas.

3. Tratamento dos Resultados e Inferência: Esta fase compreendeu o tratamento qualitativo dos resultados obtidos. A análise interpretativa e as inferências buscaram responder ao objetivo da pesquisa, estabelecendo uma conexão entre os dados empíricos e os fundamentos teóricos que balizaram o estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados empíricos obtidos a partir da pesquisa de campo realizada em quatro pequenas empresas do setor calçadista no Vale do Rio dos Sinos/RS. Ao final, uma figura síntese facilita a visualização das informações.

### 4.1 Tecnologias da Indústria 4.0 Implementadas

A I4.0 caracteriza-se por um conjunto de tecnologias avançadas que permitem a criação de ambientes produtivos altamente conectados, flexíveis e autônomos (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2018; Singh et al., 2023). No entanto, a aplicação prática destas tecnologias nas empresas estudadas revela variações no nível de adoção, refletindo uma implementação desigual, um aspecto debatido na literatura sobre PMEs (Hanauer, Schreiber & Viana, 2025).

Empresa Alfa: as tecnologias da I4.0 ainda não foram implementadas. Segundo E1, “não ocorreu nenhuma tecnologia da Indústria 4.0 por aqui, nós estamos começando, em certa medida tateando”. E2 reforça que “a produção continua 100% manual” e existem apenas intenções futuras de buscar alguma automação. A observação sistemática na empresa Alfa corrobora o cenário, constatando-se um ambiente produtivo inteiramente manual, sem o uso de sensores, automação, conectividade em tempo real ou qualquer sistema de análise de dados. As tarefas operacionais seguem processos tradicionais, e não há evidências de integração digital ou tecnologias típicas da I4.0. As ferramentas tecnológicas presentes estão restritas a planilhas eletrônicas e a um software financeiro básico, como apontado no quadro de uso de softwares fornecido pela empresa. Nenhum sistema de controle de produção foi identificado. Esse cenário caracteriza um estágio inicial de maturidade digital, em que a consciência sobre a I4.0 é incipiente, mas as limitações técnicas, culturais e financeiras ainda impedem avanços práticos, espelhando os obstáculos iniciais descritos por Ghobakhloo e Iranmanesh (2018) e Elnadi e Abdallah (2024).

Empresa Beta: há planos iniciais e estudos exploratórios, mas a implementação concreta ainda não ocorreu. E3 comenta que pensam em “começar com sensores para ajudar no controle da produção e, quem sabe, depois partir pra um software de gestão mais completo”. E4 relata visitas a parceiros e estudo de soluções de corte automatizado. Durante a observação, não foram identificadas tecnologias da I4.0 em funcionamento, porém notou-se um interesse por inovação, evidenciado por visitas técnicas, testes e discussões recorrentes sobre modernização. A empresa

encontra-se em uma fase de prospecção, analisando possibilidades como sensores, máquinas de corte automatizadas e a adoção de um sistema ERP, conforme registrado na Ata de Reunião Interna (fevereiro/2025). Essa postura de planejamento e análise prévia é crucial para mitigar o risco de decisões tecnológicas equivocadas, como sugerido por Silva et al. (2022).

Empresa Delta: apresenta o nível mais avançado de aplicação tecnológica. E5 relata que o “sistema de corte a laser com visão computacional revolucionou o processo”, os cortes são otimizados automaticamente e as alterações de modelo são realizadas diretamente no software, eliminando moldes físicos. E6 complementa, destacando o ganho de velocidade e redução de desperdício. A observação evidenciou que o sistema de corte a laser com visão computacional está plenamente incorporado ao núcleo produtivo, promovendo cortes mais precisos e ágeis, com rápida alternância entre modelos sem necessidade de moldes físicos. Essa tecnologia, integrada ao software de produção, permitiu ganhos em eficiência e flexibilidade, estabelecendo as bases para a expansão da automação em outras etapas. Além disso, sensores instalados em prensas monitoram variáveis em tempo real, otimizando o controle de qualidade. O Relatório de Implementação de Tecnologias confirma a consolidação desse ambiente digital. Esse cenário reflete a manufatura inteligente descrita por Pacchini et al. (2019), com uso efetivo de sistemas ciberfísicos, automação avançada e integração digital em tempo real. A capacidade de utilizar dados em tempo real para otimização e assertividade é um dos principais benefícios da I4.0 (Hanauer, Schreiber & Viana, 2025).

Empresa Gama: observa-se um estágio intermediário com adoção inicial de tecnologias da I4.0. E7 relata o uso de sensores nas prensas para monitorar temperatura e pressão, garantindo qualidade no molde dos solados. E8 complementa informando o uso de softwares capturam dados das máquinas (ciclos, falhas, paradas), além de testes com sistemas de planejamento de produção. A observação revelou o uso ativo de sensores (IoT) e de um software que coleta e exibe esses dados em tempo real, permitindo ajustes rápidos e mais controle sobre o processo. Também foram identificados testes com sistemas de planejamento da produção, utilizados para organizar etapas e aumentar a previsibilidade das operações. A documentação analisada, especialmente o Inventário de Equipamentos e Softwares, lista os sensores em funcionamento e os programas em teste, com registros de avaliações preliminares positivas quanto à eficiência e usabilidade. Esse cenário caracteriza uma adoção progressiva das tecnologias facilitadoras da I4.0, com ênfase inicial em IoT, coleta de dados e softwares básicos de gestão, alinhando-se ao modelo de incorporação tecnológica defendido por Singh et al. (2023). Essa integração de sistemas de acompanhamento em tempo real e de big data visa otimizar o tempo e aumentar a produtividade, redirecionando o patamar produtivo (Hanauer, Schreiber, & Viana, 2025; Pagliosa et al., 2019).

## 4.2 Desafios na Implementação da Indústria 4.0

A implementação da I4.0 envolve não apenas adoção tecnológica, mas também uma reestruturação profunda de processos, da cultura organizacional e das competências humanas (Parra Llanos & Campos, 2025; Soliani et al., 2025). Ghobakhloo e Iranmanesh (2018), Elnadi e Abdallah, (2024) apontam que o processo é desafiador, sobretudo para pequenas e médias empresas, que enfrentam restrições orçamentárias e de conhecimento. Os dados empíricos analisados refletem essas dificuldades em níveis distintos.

Empresa Alfa: os desafios enfrentados são estruturais e amplamente reconhecidos internamente. Segundo E1, “o mais pesado mesmo é o custo dessas tecnologias e, claro, a falta de mão de obra qualificada”. E2 acrescenta que, além dos altos custos de aquisição, seria necessário contratar e treinar profissionais, tornando o processo inviável. A observação revelou uma postura cautelosa. Em reuniões e conversas informais, gestores demonstraram preocupação com os custos envolvidos e com a falta de mão de obra qualificada para operar novas ferramentas. Essa cautela reflete as limitações financeiras e técnicas que dificultam a estruturação de qualquer plano de implementação. A análise documental reforça esse cenário, uma vez que não foram encontrados registros de projetos, cronogramas ou ações formais voltadas à transformação digital. Esse contexto reflete as barreiras clássicas enfrentadas por PMEs, como restrições orçamentárias, escassez de conhecimento técnico e resistência cultural à mudança, conforme apontado por Elnadi e Abdallah (2024) e Ghobakhloo e Iranmanesh (2018).

Empresa Beta: os desafios são relacionados à insegurança estratégica e à falta de clareza sobre como iniciar o processo de implementação. E3 afirma: “O maior desafio é aquele clássico: ‘Por onde começar?’”. E4 complementa que há medo de investir em tecnologias inadequadas, levando a escolhas erradas. Durante as reuniões observadas, ficou evidente a preocupação dos gestores com a ausência de orientação especializada adequada à realidade das pequenas empresas. A principal dificuldade relatada foi a incerteza sobre como iniciar o processo de transformação digital de forma segura e sustentável. A busca por apoio externo é constante, mas esbarra na escassez de consultorias acessíveis e alinhadas ao contexto das PMEs. A Ata de Reunião (fevereiro/2025) registra esses obstáculos, destacando o orçamento insuficiente para propostas de fornecedores e a dificuldade em encontrar suporte técnico qualificado. Esse cenário exemplifica o que Elnadi e Abdallah (2024) classificam como insegurança estratégica e falta de um roteiro tecnológico claro, fatores que comprometem o avanço das organizações rumo à I4.0. Também sobre a importância de métodos sistemáticos para a incorporação tecnológica (Silva et al., 2022).

Empresa Delta: avançou substancialmente, mas enfrentou desafios técnicos significativos. E5 destaca o esforço para compatibilizar sistemas antigos com novos, demandando substituição de máquinas e forte investimento em capacitação. E6 relata a necessidade de redesenhar fluxos de trabalho e adaptar o layout fabril para acomodar os novos processos. A observação revelou que a implementação das novas tecnologias na empresa exigiu uma reestruturação dos processos, incluindo a reorganização do layout e a revisão dos fluxos de trabalho para viabilizar a integração entre sistemas novos e maquinário antigo. Também foi constatada a necessidade contínua de capacitação dos colaboradores, especialmente daqueles com pouca familiaridade com recursos digitais. A documentação analisada, em especial o Relatório de Avaliação Pós-Implementação, detalha os principais desafios enfrentados, como os altos custos iniciais, as dificuldades técnicas de integração com sistemas legados e a exigência de treinamentos recorrentes. Esse cenário confirma o estágio avançado de adoção tecnológica, caracterizado por uma transformação sistêmica complexa, como descrito por Pacchini et al. (2019).

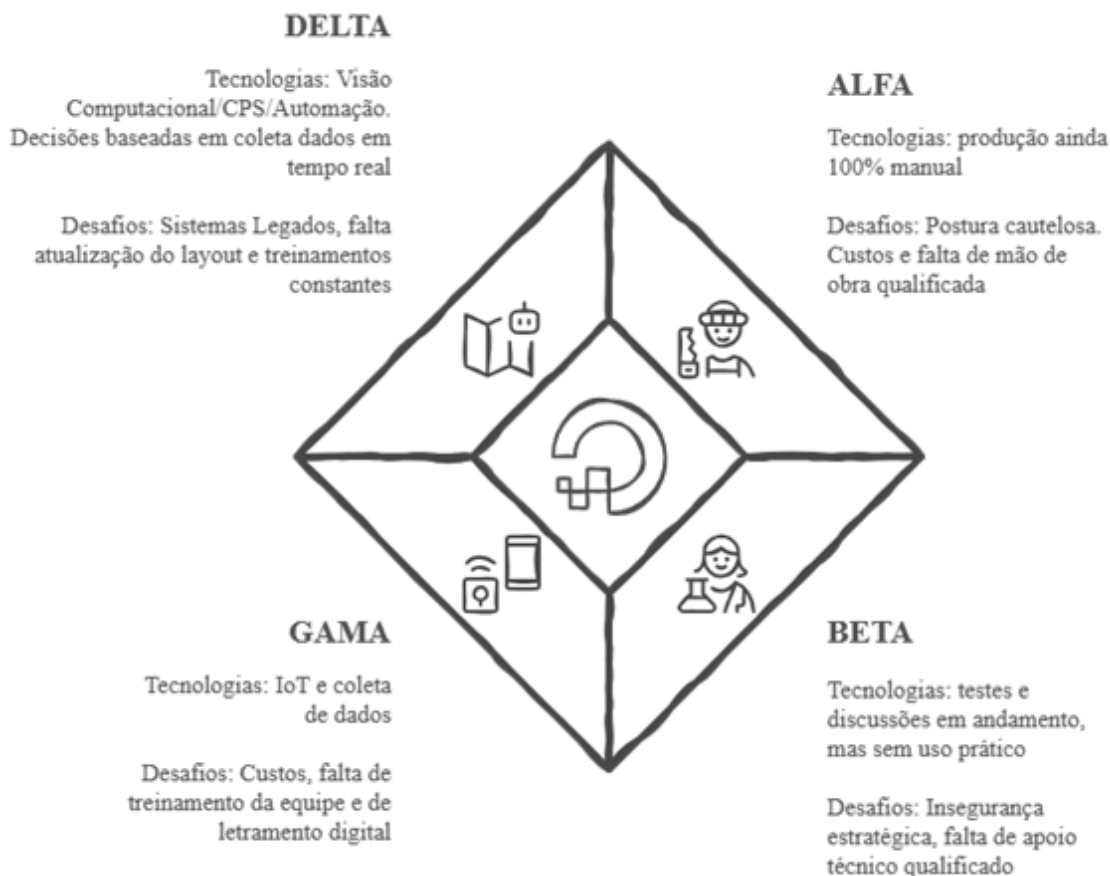
Empresa Gama: a implementação progressiva veio acompanhada de forte demanda por adaptação cultural e capacitação. E7 cita dificuldades com o custo dos equipamentos e com a capacitação dos colaboradores. E8 complementa que foi preciso “começar do básico” na formação da equipe para familiarizá-los com sensores, softwares e painéis digitais. A observação das rotinas produtivas e administrativas revelou que a empresa enfrentou desafios concretos no processo de digitalização, especialmente no que diz respeito à capacitação dos colaboradores.

Foram identificadas situações em que operadores mais antigos demonstravam insegurança ao utilizar novos sistemas, necessitando de acompanhamento constante por supervisores. Também foram observadas sessões internas de treinamento básico em informática e no uso de softwares de gestão de produção, muitas vezes adaptadas ao nível de familiaridade digital da equipe. Em paralelo, notou-se a dificuldade operacional gerada pela convivência entre planilhas manuais e os novos sistemas digitais, o que exigia retrabalho para compatibilização de dados. Essas dificuldades são confirmadas no Relatório de Avaliação Pós-Implementação, que detalha entraves como o alto custo de aquisição de equipamentos, a carência de habilidades digitais e os problemas técnicos para integrar os sistemas antigos aos novos. Esse cenário reforça os desafios culturais e de competências humanas destacados por Cucculelli et al. (2021), letto et al. (2022) e Soliani et al. (2025) evidenciando que a I4.0 exige uma gestão ativa da mudança, formação contínua e o desenvolvimento de capacidades de tecnologia e de gestão.

### 4.3 Síntese da Adoção Tecnológica e Desafios

Visando sistematizar os resultados empíricos e proporcionar uma compreensão comparativa das trajetórias investigadas, a Figura 2 apresenta a Matriz de Adoção Tecnológica e Desafios. Esta representação visual organiza as quatro empresas em um *continuum* de maturidade digital, correlacionando o nível de complexidade tecnológica implementado com as barreiras específicas enfrentadas em cada estágio.

Figura 2 - Adoção Tecnológica e Desafios



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A análise da matriz evidencia distintos níveis de adoção das tecnologias da I4.0, confirmando que a transição não é um processo linear. A Empresa Alfa encontra-se ainda em produção manual e ausência de tecnologias digitais. Conforme apontam Ghobakhloo e Iranmanesh (2018) e Elnadi e Abdallah (2024), este cenário representa uma fase delimitada por fatores técnicos e culturais. A Empresa Beta demonstra um cenário de prospecção e planejamento, evidenciado por testes exploratórios e uma intenção de adoção futura, embora sem implementação efetiva.

Num estágio intermediário de adoção progressiva, situa-se a Empresa Gama, que já utiliza sensores e *softwares* em operações práticas, além de realizar testes com sistemas de planejamento. Esta postura alinha-se ao modelo gradual de incorporação tecnológica defendido por Singh et al. (2023). Por fim, a Empresa Delta apresenta o mais alto grau de maturidade tecnológica das empresas estudadas, operando com corte a laser via visão computacional, sensores integrados e sistemas ciberfísicos. A gestão de dados em tempo real aproxima a empresa do conceito de manufatura inteligente, conforme proposto por Pacchini et al. (2019) e Pagliosa et al. (2019).

Paralelamente à evolução tecnológica, a Figura 2 elucida os obstáculos enfrentados. Observa-se que, nos estágios iniciais (Alfa e Beta), os obstáculos são predominantemente estruturais e estratégicos (“por onde começar”), caracterizados por restrições orçamentárias, escassez de mão de obra qualificada e incertezas decisórias (Elnadi & Abdallah, 2024; Ghobakhloo & Iranmanesh, 2018). À medida que a maturidade digital avança para a implementação efetiva (Gama e Delta), a natureza dos desafios se transforma, tornando-se mais sistêmica e cultural. Nestas fases, as barreiras de entrada dão lugar a desafios de integração de sistemas legados, readequação de *layout* físico, a necessidade de letramento digital e adaptação das competências humanas (Cucculelli et al., 2021; letto et al., 2022; Pacchini et al., 2019).

Em suma, os resultados reforçam que a transição para a I4.0 demanda uma trajetória de preparação, testes, integração e transformação, exigindo alinhamento entre tecnologia, estratégia e cultura organizacional (Ribeiro et al., 2022). A matriz também evidencia que a superação das barreiras financeiras iniciais é apenas o primeiro passo de uma transformação sistêmica que exige gestão da mudança, formação contínua e desenvolvimento de capacidades organizacionais e humanas (Ribeiro et al., 2022; Soliani et al., 2025).

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo compreender as trajetórias e os principais desafios que influenciam a adoção de tecnologias da Indústria 4.0 em pequenas empresas do setor calçadista brasileiro, classificando a maturidade digital de cada organização em relação à sua capacidade de enfrentamento dos obstáculos de implementação. A investigação adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando a estratégia de estudo de caso múltiplo em quatro empresas de pequeno porte no Vale do Rio dos Sinos/RS. A coleta de dados foi triangulada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação sistemática não participante e análise documental.

A sistematização dos resultados demonstra uma implementação da I4.0 desigual e condicionada pela maturidade digital e capacidades organizacionais das empresas. Foram analisadas duas categorias: Tecnologias da I4.0 Implementadas e Desafios na Implementação da I4.0. Observou-se que a Empresa Alfa se encontra com produção manual e ausência de tecnologias I4.0, refletindo barreiras financeiras e técnicas clássicas. A Empresa Beta está em fase de prospecção e planejamento, com testes exploratórios e intenção de adoção futura, mas enfrenta insegurança sobre o “por onde começar”.

A Empresa Gama exhibe uma adoção progressiva e intermediária, com uso de sensores (IoT) e *softwares* básicos de coleta de dados. Por fim, a Empresa Delta demonstra o nível mais alto de maturidade tecnológica das empresas analisadas, com a implementação consolidada de sistemas de corte a laser com visão computacional, sensores integrados e gestão de dados em tempo real, aproximando-se do conceito de manufatura inteligente.

Os desafios confirmam a literatura. A Alfa e a Beta são limitadas por restrições orçamentárias, escassez de mão de obra qualificada e insegurança estratégica sobre o roteiro tecnológico. A Gama enfrenta a complexidade da adaptação cultural e a necessidade de capacitação básica da equipe para gerir os novos sistemas. A Delta superou as barreiras iniciais, mas enfrenta dificuldades na compatibilização de sistemas legados e na reestruturação física e organizacional, demandando investimentos elevados e treinamento contínuo.

No campo das contribuições acadêmicas, este estudo busca fornecer evidências empíricas detalhadas sobre as trajetórias de adoção da I4.0 em Pequenas e Médias Empresas (PMEs), em um segmento frequentemente negligenciado nas pesquisas sobre o tema. Ao utilizar o estudo de caso múltiplo, o estudo detalha desafios, desde o bloqueio estratégico e financeiro (Alfa/Beta) até os desafios sistêmicos de integração (Delta/Gama), confirmando a natureza não linear e desigual da I4.0. As categorias de desafios encontradas servem como *checklist* para futuros modelos teóricos que busquem mapear a maturidade digital em setores tradicionais.

Para as contribuições gerenciais e práticas, os resultados evidenciam que, para as PMEs do setor calçadista, a transição para a I4.0 exige um foco na superação de barreiras não tecnológicas, como a formação de competências digitais básicas (Gama), acesso a roteiros tecnológicos claros e de baixo custo que mitiguem a insegurança estratégica (Beta). A experiência da Delta demonstra que o sucesso da implementação passa por uma transformação sistêmica, exigindo investimentos em *hardware* e *software*, mas, fundamentalmente, na reestruturação de processos e na gestão da mudança cultural.

Apesar das contribuições, a pesquisa apresenta limitações. A principal é o uso de um estudo de caso múltiplo com apenas quatro empresas, o que limita a generalização estatística dos resultados para todo o setor calçadista, bem como, a questão geográfica. Além disso, o estudo focou na I4.0 sob a ótica dos gestores e colaboradores internos, sem incluir uma análise da pressão competitiva do mercado. Assim, para pesquisas futuras sugere-se: (1) realizar estudos quantitativos para elencar desafios e barreiras em uma amostra maior de PMEs do setor calçadista; (2) analisar a influência dos ecossistemas industriais e de *startups* no provimento de soluções I4.0 acessíveis e alinhadas à realidade orçamentária das PMEs; (3) comparar estas análises em outros setores econômicos.

## REFERÊNCIAS

- Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. (2024). *Relatório setorial da indústria de calçados do Brasil 2024*. Abicalçados.
- Agolli, A., Kazani, I., Shehi, E., Spahiu, T., Hylli, M., Guxho, G., & Prence, E. (2025). Study on the application of digital technology in footwear industry in Albania. *Tehnički Vjesnik – Technical Gazette*, 32(3), 1204–1209. <https://doi.org/10.17559/TV-20241006002040>
- Al-Khatib, A. W., et al. (2024). Antecedents of Industry 4.0 capabilities and technological innovation: A dynamic capabilities perspective. *European Business Review*, 36(4), 566–587.
- Amin, A., Bhuiyan, M. R. I., Hossain, R., Molla, C., Poli, T., & Milon, M. N. (2024). The adoption of Industry 4.0 technologies using the technology–organizational–environment framework: The mediating role to manufacturing performance in a developing country. *Business Strategy & Development*, 7, e363. <https://doi.org/10.1002/bsd2.363>
- Arcidiacono, F., et al. (2022). The role of absorptive capacity in the adoption of smart manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*. Ahead-of-print.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bibby, L., & Dehe, B. (2018). Defining and assessing Industry 4.0 maturity levels: Case of the defence sector. *Production Planning & Control*, 29(12), 1030–1043. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1503355>
- Caldeira, A. et al. (2020). Inovação e competitividade no setor têxtil: fatos e tendências. *Pretexto*, 21(2), 24-45. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i2.4990>
- Cavalcante, C. G. S., & Almeida, T. D. (2017). Os benefícios da Indústria 4.0 no gerenciamento das empresas. *Journal of Lean Systems*, 3(1), 125–151.
- Cheng, G.-J., et al. (2016). Industry 4.0 development and application of intelligent manufacturing. In *International Conference on Information System and Artificial Intelligence (ISAI)* (pp. 407–410).
- Cucculelli, M., Dileo, I., & Pini, M. (2021). Filling the void of family leadership: Institutional support to business model changes in the Italian Industry 4.0 experience. *Journal of Technology Transfer*, 47(1), 213–241. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09847-4>
- Culot, G., et al. (2020). The future of manufacturing: A Delphi-based scenario analysis on Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120092>
- Demo, P. (2022). *Avaliação qualitativa*. Autores Associados.
- Elnadi, M., & Abdallah, Y. O. (2024). Industry 4.0: Critical investigations and synthesis of key findings. *Management Review Quarterly*, 74(2), 711–744.
- Frank, A. G., Dalenogare, L. S., & Ayala, N. F. (2019). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 210, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.004>
- Gadre, M. (2020). Industry 4.0 – digital transformation, challenges and benefits. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13, 139–149.
- Ghobakhloo, M., & Iranmanesh, M. (2018). Digital transformation success under Industry 4.0: A strategic guideline for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8), 1533–1556.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7. ed.). Atlas.
- Gilchrist, A. (2016). *Introducing Industry 4.0*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2047-4\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2047-4_13)
- Hanauer, G. O., Schreiber, D., & Viana, L. P. (2025). Tecnologias da Indústria 4.0 e seus impactos na operação sustentável das empresas. *Pretexto*, 25(4), 98–109. <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/10357>
- letto, B., et al. (2022). The role of external actors in SMEs' human-centered Industry 4.0 adoption: An empirical perspective on Italian competence centers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–16. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3144881>
- Javaid, M., et al. (2020). Industry 5.0: Potential applications in COVID-19. *Journal of Industrial Integration and Management*, 5(4), 507–530.

- Jimeno-Morenilla, A., et al. (2021). Technology enablers for the implementation of Industry 4.0 in traditional manufacturing sectors: A review. *Computers in Industry*, 125, 103390. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103390>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8. ed.). Atlas.
- 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.
- Marum, A. M., et al. (2022). Mudanças trazidas pela Indústria 4.0 para a área da engenharia mecânica. *Revista Científica SENAI-SP – Educação, Tecnologia e Inovação*, 1(1), 106–124.
- Messeni Petruzzelli, A., Murgia, G., & Parmentola, A. (2022). How open innovation supports SMEs in the adoption of I4.0 technologies: An empirical analysis. *R&D Management*, 52, 615–632. <https://doi.org/10.1111/radm.12507>
- Muscio, A., & Ciffolilli, A. (2020). What drives the capacity to integrate Industry 4.0 technologies? Evidence from European R&D projects. *Economics of Innovation and New Technology*, 29(2), 169–183.
- Neumann, W. P., et al. (2021). Industry 4.0 and the human factor: A systems framework and analysis methodology for successful development. *International Journal of Production Economics*, 233, 107992. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107992>
- Pacchini, A. P. T., et al. (2019). The degree of readiness for the implementation of Industry 4.0. *Computers in Industry*, 113, 103125. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103125>
- Pagliosa, M., Tortorella, G., & Ferreira, J. C. E. (2019). Industry 4.0 and lean manufacturing: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2018-0446>
- Parra Llanos, J. W., & Campos, L. M. S. (2025). Integration of circular practices and Industry 4.0 technologies: Barriers and a framework for climate change mitigation. *Gestão & Produção*, 32, e12324. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2025v32e12324>
- Ribeiro, V. B., Nakano, D., Muniz Jr., J., & Oliveira, R. B. (2022). Knowledge management and Industry 4.0: A critical analysis and future agenda. *Gestão & Produção*, 29, e5222. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e5222>
- Silva, F., Julião, J., & Gaspar, M. (2019). *Impact of Industry's 4.0 technologies in the Portuguese footwear industry* (Dissertação de Mestrado). Católica Porto Business School.
- Silva, J. F., Silva, F. L., Silva, D. O., Rocha, L. A. O., & Ritter, Á. M. (2022). Decision making in the process of choosing and deploying Industry 4.0 technologies. *Gestão & Produção*, 29, e163. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e163>
- Singh, A., et al. (2023). Smart manufacturing systems: A futuristics roadmap towards application of Industry 4.0 technologies. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 36(3), 411–428.
- Soliani, R. D., Oliveira, D. A., Pontes, J. C. N., & Drumond, T. D. R. (2025). Professional training in Industry 4.0: A competency-based educational model. *Gestão & Produção*, 32, e2225. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2025v32e2225>
- Wang, L., et al. (2020). What nurtures fourth industrial revolution? An investigation of economic and social determinants of technological innovation in advanced economies. *Technological Forecasting & Social Change*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120305>
- Xu, L. D., Xu, E. L., & Li, L. (2018). Industry 4.0: State of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2941–2962.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso* (5. ed.). Bookman.
- Zheng, T., et al. (2021). Applications of Industry 4.0 technologies in manufacturing context: A systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 59(6), 1922–1954.

# DIGITAL ACTIVIST INFLUENCERS: TOWARD A CONCEPTUAL PROPOSITION

INFLUENCIADORES ATIVISTAS DIGITAIS:  
RUMO A UMA PROPOSIÇÃO CONCEITUAL

ANDRÉ LUIZ MARANHÃO DE SOUZA-LEÃO  
andre.sleao@ufpe.br  
Universidade Federal de Pernambuco  
<https://orcid.org/0000-0002-7660-5845>

## ABSTRACT

This article proposes the concept of digital activist influencers, exploring their role in promoting public causes on social media. This proposition emerges from the intersection of the phenomena of digital influencers and digital activism, examining the similarities and differences between these practices. Digital activist influencers are presented as hybrid figures who promote public causes by mobilizing audiences through perceived authentic narratives and engaging practices. The concept addresses a gap in understanding their role as cultural and political mediators, offering a framework to analyze the convergence of digital influence and activism in consumer culture. This approach contributes to a holistic understanding of digital influence by incorporating ethical, social, and political dimensions into consumer analysis. The article discusses practical implications for various stakeholders and suggests future research directions. This perspective aims to offer new insights into the intersection of consumption, activism, and digital technologies.

Keywords: digital activist influencers, public causes, social media, digital influencers, digital activism.

## 1 INTRODUCTION

In recent years, the rise of digital platforms has transformed the circulation of information, behaviors, and cultural narratives on a global scale. One of the most significant phenomena emerging from this context is the rise of digital influencers – individuals capable of building symbolic and social capital through authentic performances and personal narratives. Defined as cultural mediators, influencers play a central role in shaping contemporary lifestyles and consumption practices (Drenten et al., 2024; Gurrieri et al., 2023). Their impact is amplified by the algorithmic logic governing digital platforms, a situation in which visibility and engagement become strategic resources. This algorithmic structure prioritizes content with higher interaction potential, accelerating the virality of messages while conditioning influencers to continuously optimize their online presence (Pan et al., 2024; Wies et al., 2023).

In this process, digital influencers have consolidated as new forms of celebrity within the digital sphere, both due to their ability to engage large audiences and the transformation of personal narratives into public performances that emotionally resonate with their followers (Bentley et al., 2024; Colucci & Pedroni, 2024). Unlike traditional celebrities, digital influencers build their popularity on perceived proximity to their audience, fostering parasocial relationships marked by an illusion of intimacy and reciprocity. These relationships are pivotal to audience engagement, as they create emotional bonds where followers perceive influencers as trustworthy and authentic figures (Chen, 2024; Tian et al., 2024).

Furthermore, influencers hold a strategic position in marketing campaigns, acting as mediators between brands and consumers. Their ability to translate corporate messages into accessible and emotionally resonant narratives makes them valuable tools for organizations aiming to align brand values with audience experiences (Tian et al., 2024; Wies et al., 2023). This mediation is particularly effective in campaigns reliant on perceived authenticity, as influencers can adapt messages to specific contexts, enhancing emotional connections with the audience (Leung et al., 2022; Zhang, 2024). Accordingly, influencers become personal brands, a process involving both the creation of a distinctive visual style and the curation of stories that balance authenticity with professionalism – essential components for maintaining audience trust and relevance within the competitive digital ecosystem (Gurrieri et al., 2023; Schmitt et al., 2022).

Parallely, digital activism has emerged as a phenomenon leveraging digital technologies to promote ethical, social, political, and cultural change. Platforms such as Instagram, TikTok, and Twitter facilitate the articulation of activist narratives, enabling the formation of global movements around causes such as racial justice, gender equality, and environmental sustainability (George & Leidner, 2019; Kozinets & Jenkins, 2022). Digital activism is characterized by flexibility and adaptability, using multimodal elements – images, videos, and hashtags – to reach diverse audiences and amplify collective engagement (Kaun & Treré, 2020; Matich et al., 2019).

A core strength of digital activism lies in its capacity for intersectional articulation, connecting diverse causes around shared values (Baer, 2016; Horton & Street, 2021; Kaun & Treré, 2020). The flexibility of social media allows activists to build decentralized engagement networks where narratives are amplified by global audiences while being adapted to local contexts. Digital activism operates in horizontal structures where multiple agents contribute to the dissemination and reinterpretation of messages, fostering a more inclusive and participatory form of engagement that extends the reach of causes that might otherwise remain marginalized (Matich et al., 2019; Wellman, 2022).

Digital activism signifies a profound transformation in forms of political and social engagement, reconfiguring public space by shifting activist practices from the physical world to digital environments, thus expanding the reach of activist practices beyond traditional geographic boundaries (Baer, 2016; Discetti & Anderson, 2023; Matich et al., 2019). However, this transformation also establishes a critical dependence on digital platforms as both technical and cultural mediators. On the one hand, platforms offer unique opportunities for the dissemination of activist narratives, enabling messages to reach millions in real time (Discetti & Anderson, 2023; Nøjgaard, 2023; Zanette, 2023). On the other hand, the algorithmic logic of these platforms presents significant challenges, such as the prioritization of polarizing content and the censorship of critical voices (Kaun & Uldam, 2018; Vrikki & Lekakis, 2024).

Despite operational differences between digital influencers and digital activists, the intersection between both phenomena is evident. They share a central objective of audience engagement, using emotionally resonant narratives to mobilize followers around specific issues (Discetti & Anderson, 2023; Wies et al., 2023; Zanette, 2023; Zhang et al., 2024). Both operate under the algorithmic logic of digital platforms, employing visibility and engagement strategies to maximize the reach of their messages (Kozinets & Jenkins, 2022; Pan et al., 2024; Wies et al., 2023). It is increasingly common to observe digital influencers adopting activist practices, using their platforms and audiences to promote public causes (Colucci & Pedroni, 2024; Gurrieri et al., 2023; Schouten et al., 2020). Likewise, digital activists have incorporated influencer strategies to expand the visibility of their messages, acknowledging the power of digital platforms to mobilize audiences (George & Leidner, 2019; Kaun & Tréré, 2020; Kozinets & Jenkins, 2022).

It is within this hybrid context that we propose the figure of digital activist influencers, agents who merge characteristics and practices from both fields, articulating narratives that promote public causes in order to mobilize audiences through dynamic and intersectional strategies. We define digital activist influencers as cultural and political mediators who, operating within the logics of consumer culture and digital platforms, advocate and promote public causes (ethical, social, political, and environmental) by engaging audiences through authentic and compelling narratives. The promotion of public causes occurs within an increasingly complex and dynamic digital ecosystem, shaped by the interdependence of influencers, platforms, and audiences.

This conceptual proposal reflects a contemporary scenario where digital influence extends beyond consumer practices and aligns with social and political engagement, presenting both challenges and tensions. On the one hand, digital activist influencers face the need to balance authenticity and performativity – elements essential for maintaining credibility with their audiences (Colucci & Pedroni, 2024; Bentley et al., 2024). On the other hand, the algorithmic logic of digital platforms presents both opportunities and barriers to the dissemination of these causes, often privileging polarizing content while, in some cases, suppressing activist narratives (Kaun & Uldam, 2018; Vrikki & Lekakis, 2024). Thus, the emergence of digital activist influencers as agents committed to public causes reveals a new sociocultural configuration in which the boundaries between consumption, identity, and activism become increasingly fluid, what requires deeper academic investigation.

The objective of this article, therefore, is to propose the concept of digital activist influencers, offering a theoretical framework to understand their role as cultural and political mediators in the contemporary digital ecosystem. This goal responds to the need for a deeper theorization of how consumption practices, digital influence, and activism intersect in the era of social media. Furthermore, the concept contributes to understanding how digital activist influencers represent a new type of cultural agent who shapes both consumption preferences and political values. Finally, the proposal advances the understanding of how digital platforms mediate consumption and activism, by examining how digital activist influencers navigate algorithmic logics and platform policies, providing valuable insights into how technological infrastructures shape and are shaped by cultural consumption and activism practices.

## 2 DIGITAL INFLUENCERS

In recent years, digital influencers have played a crucial role in shaping the economy, culture, and communication, directing behaviors and fostering communities based on shared interests. Their significance stems from the rise of social media platforms, a fertile ground for the creation of narratives and the establishment of interactive connections (Drenten et al., 2024; Schmitt et al., 2022). Defined as individuals who promote products, lifestyles, and ideologies, digital influencers engage audiences through personal performances and narratives that establish emotional bonds while connecting market values to cultural symbolism (Drenten et al., 2024; Gurrieri et al., 2023).

The phenomenon of digital influencers emerged alongside the evolution of social media platforms, where algorithms prioritize high-engagement content, expanding reach and reshaping consumption patterns (Pan et al., 2024; Wies et al., 2023). These platforms play a fundamental role in the visibility and impact of digital influencers, favoring those already established and adaptable to algorithmic demands, while challenging the growth of emerging profiles. This interdependent ecosystem reflects a complex digital dynamic, evidencing the symbiosis between platforms and influencers (Drenten et al., 2024; Pan et al., 2024; Rosenthal & Airoidi, 2024).

The platformization process amplifies the visibility of popular influencers, particularly by determining which profiles best meet the needs of marketing campaigns. Audience elasticity is central in this process, highlighting the influence of platforms in shaping the selection of influencers (Pan et al., 2024; Tian et al., 2024). However, this dependence on algorithms often requires influencers to optimize their content continuously, sometimes compromising authenticity to meet visibility and audience retention demands (Gurrieri et al., 2023). Furthermore, algorithmic prioritization of sensationalist or controversial content can limit the diversity of perspectives, concentrating visibility among a few top influencers while reducing opportunities for smaller or niche profiles (Rosenthal & Airoidi, 2024).

Digital influencers has become so significant that they now represent a new form of celebrity, marked by their ability to generate engagement, proximity, and cultural impact while blending commercial objectives with personal values (Bentley et al., 2024; Colucci & Pedroni, 2024; Yoo et al., 2024). Digital fame is constructed within a platform-driven ecosystem that prioritizes immediate interactions, allowing influencers to adapt messages to specific audiences (Zhang, 2024). In this context, the formation of parasocial relationships – marked by perceived intimacy and reciprocity – becomes fundamental. These bonds, reinforced through personal storytelling and consistent engagement, position digital influencers as both cultural and commercial mediators (Wies et al., 2023; Zhang et al., 2024).

Such relationships serve as the foundation for establishing credibility (Bentley et al., 2024; Chen, 2024), which also depends on how influencers sustain audience engagement and strategically use both visual and textual layers in their content (Chen, 2024; Tian et al., 2024). Authenticity becomes a central element in this dynamic, as it directly shapes follower perception (Bentley et al., 2024; Schmitt et al., 2022; Yoo et al., 2024). Balancing authenticity and commercial demands are critical issues to sustaining audience trust in an increasingly competitive and dynamic ecosystem (Gurrieri et al., 2023; Yoo et al., 2024).

Through the sharing of personal and cultural narratives, influencers connect with their followers while legitimizing commercial practices through ideologies of consumption and cultural symbolism. However, algorithmic logic can sometimes prioritize visibility over message consistency, posing challenges to influencer authenticity (Colucci & Pedroni, 2024; Gurrieri et al., 2023). Ethical issues, such as emotional exploitation and contradictions between commercial partnerships and personal narratives, can undermine these connections' sustainability (Tian et al., 2024; Yoo et al., 2024). The dependence on algorithmic visibility may push influencers toward performance patterns perceived as excessive commercialization, potentially eroding audience trust (Gurrieri et al., 2023; Heřmanová, 2024).

The rising prominence of digital influencers has also made them prime targets for marketing campaigns. Although measuring the exact impact of influencer marketing remains complex, it has increasingly proven to be a powerful strategy in influencing consumer behavior and driving advertising success (Leung et al., 2022; Tian et al., 2024). Digital influencers effectively bridge brands and audiences by crafting personalized content and emotionally resonant narratives that promote perceived authenticity and engagement (Tian et al., 2024; Yoo et al., 2024). When influencers align brand values with personal experiences, retention and emotional impact tend to increase, while transparency in commercial partnerships reinforces audience trust (Chen, 2024; Zhang, 2024). Additionally, the congruence between influencer identity, product, and audience further strengthens emotional connections and credibility, positively shaping consumption decisions (Leung et al., 2022; Wies et al., 2023).

### 3 DIGITAL ACTIVISM

Among the many impacts brought about by the advent of digital technologies and social media, one particularly noteworthy transformation has been the expansion of possibilities for political and social engagement. (Kozinets & Seraj-Aksit, 2024; Minocher, 2019). Within this context digital activism arises, which amplifies the articulation of voices and social causes often marginalized in traditional media channels (Dumitrica & Felt, 2020; George & Leidner, 2019; Kaun & Uldam, 2018). Digital activism represents an intersection of technology, consumption, and political action, mobilizing digital tools to promote social, cultural, or political change (George & Leidner, 2019; Kozinets & Jenkins, 2022), as evidenced by widespread movements like #BlackLivesMatter and #MeToo.

Social media platforms play a central role in digital activism, functioning as spaces for message dissemination, event organization, and the strengthening of activist communities (Kozinets & Jenkins, 2022; Kozinets & Seraj-Aksit, 2024). The strategies and mobilization practices employed are marked by diversity and flexibility, adapting to the characteristics of digital platforms and participant engagement dynamics (George & Leidner, 2019; Hutchinson, 2021; Vrikki & Lekakis, 2024). Multimodal elements such as videos, images, and hashtags are commonly used to overcome linguistic and cultural barriers, making them effective formats for maximizing impact (Kaun & Treré, 2020; Matich et al., 2019; Minocher, 2019; Vrikki & Lekakis, 2024).

Platforms like Twitter, TikTok, and Instagram may function as democratic spaces that enable the construction of alternative narratives, often challenging power structures and cultural hegemones (Dumitrica & Felt, 2020; George & Leidner, 2019; Hutchinson, 2021; Vrikki & Lekakis,

2024), enabling consumers to articulate their identities dynamically and multifacetedly (George & Leidner, 2019; Kozinets & Seraj-Aksit, 2024; Weijo et al., 2018). This environment allows for the creation of intersectional identities, where multiple dimensions such as gender, race, class, and sexuality can be expressed simultaneously. This capacity for intersectional expression strengthens diversity while challenging dominant narratives that often marginalize minority groups (Baer, 2016; Horton & Street, 2021; Kaun & Treré, 2020; Matich et al., 2019). Furthermore, digital platforms facilitate the formation of virtual communities, reinforcing a sense of belonging while providing emotional, strategic, and symbolic support to participants (Discetti & Anderson, 2023; Gollnhofer & Weijo, 2021; Nøjgaard, 2023; Zanette, 2023).

However, one of the primary challenges of digital activism involves fragmentation and polarization within online communities, which can create echo chambers where opposing ideas are dismissed or marginalized (Do et al., 2024; George & Leidner, 2019; Kaun & Uldam, 2018; Pöyry & Laaksonen, 2022). Algorithmic-driven polarization can further intensify ideological conflicts, hindering collaborative solutions to complex social issues (George & Leidner, 2019; Kaun & Uldam, 2018). These challenges intersect with digital exclusion, as limited internet access, technological resources, and digital literacy can hinder vulnerable communities from effectively participating in activist movements (Kaun & Uldam, 2018; Kaun & Treré, 2020; Schradie, 2018).

Another significant challenge is the risk of superficial engagement, commonly referred to as slacktivism. This practice involves low-effort symbolic actions such as liking, sharing, or signing online petitions, which demand minimal commitment from participants (George & Leidner, 2019; Horton & Street, 2021; Kaun & Uldam, 2018; Schradie, 2018). This behavior raises questions about the authenticity of digital activism, suggesting that for some, such actions may be motivated more by self-promotion than a genuine desire for social change (Baer, 2016; Horton & Street, 2021; Kaun & Uldam, 2018; Kozinets & Jenkins, 2022).

On the other hand, while digital platforms act as intermediaries in digital activism by offering spaces for expression, mobilization, and identity articulation opportunities (Discetti & Anderson, 2023; Nøjgaard, 2023; Weijo et al., 2018; Zanette, 2023), their algorithms and engagement rules can prioritize certain identities and narratives over others. This dynamic poses a risk of essentialization, often reducing complex identities into simplified or stereotypical representations to conform to platform norms and formats (Horton & Street, 2021; Kaun & Uldam, 2018; Kaun & Treré, 2020; Pöyry & Laaksonen, 2022). Additionally, platform algorithms often allow the proliferation of misinformation and hate speech, tools frequently weaponized against activist movements (Kaun & Treré, 2020; Smit & Broersma, 2018). Content moderation and removal policies also tend to reflect corporate or political interests, raising concerns about censorship and neutrality (Gollnhofer & Weijo, 2021; Kaun & Uldam, 2018; Kaun & Treré, 2020; Vrikki & Lekakis, 2024).

These dynamics reveal how the governance of digital platforms imposes power asymmetries (Kaun & Uldam, 2018; Kaun & Treré, 2020) that impact the autonomy of activist movements, influencing content formats and the conditions for fundraising or event organization (Kozinets et al., 2021; Pöyry & Laaksonen, 2022; Vrikki & Lekakis, 2024). Power struggles within digital activism also involve disputes over visibility and narrative control. Activist movements frequently compete with counter-narratives promoted by corporations, governments, or conflicting interest groups, including astroturfing, which involves fabricated movements designed to create confusion and undermine legitimate campaigns (Do et al., 2024; George & Leidner, 2019; Kaun & Uldam, 2018; Pöyry & Laaksonen, 2022). This competition is further intensified by the algorithmic logic of digital

platforms, which often prioritize polarizing and sensationalist content (George & Leidner, 2019; Kaun & Uldam, 2018). Moreover, corporate co-optation of digital activism is increasingly prevalent, where activist narratives are appropriated as marketing strategies – such as greenwashing and socialwashing – diluting the political and social impact of genuine movements (Kampf, 2018; Kozinets & Jenkins, 2022; Vrikki & Lekakis, 2024).

## 4 SIMILARITIES AND DIFFERENCES BETWEEN DIGITAL INFLUENCERS AND DIGITAL ACTIVISM

To propose the concept of digital activist influencers based on the discussions surrounding digital influencers and digital activism, we assess the similarities and differences between these concepts. While the similarities contribute to the points of connection necessary for developing the concept, the differences should highlight the possible tensions that emerge when these agents articulate originally distinct practices. Table 1 summarizes these aspects.

Table 1 – Summary of similarities and differences between digital influencers and digital activism

<b>Similarities</b>	Reliance on social media platforms	Digital influencers and digital activists rely on social media platforms as technological mediators for visibility, engagement, community building, and algorithmically governed content circulation.	Digital influencers pursue market-oriented goals of branding and monetization, whereas digital activists seek collective social, political, or environmental change.	Objectives and motivations	<b>Differences</b>
	Use of emotional and authentic narratives	Both digital influencers and digital activists employ emotional and authentic narratives to build trust, credibility, and affective engagement through personal storytelling.	Digital influencers collaborate with brands and institutions for monetization and visibility, while digital activists often challenge dominant institutions and power structures.	Relationship with brands and institutions	
	Focus on audience engagement and the construction of virtual communities	Digital influencers and digital activists prioritize audience engagement and the cultivation of virtual communities through sustained interactions and shared senses of belonging.	Digital influencers produce lighter, consumption-oriented content, whereas digital activists create focused, critical, and urgent communications aimed at mobilization.	Content and communicative approaches	

Source: elaborated by the author.

### 4.1 Reliance on social media platforms

A fundamental similarity between digital influencers and digital activists is the reliance on social media platforms for their operations. Both depend heavily on these virtual spaces to disseminate their messages, engage audiences, and build communities around their narratives, as digital platforms act as essential technological mediators, providing the environment and

tools necessary for amplifying voices and mobilizing diverse publics (Drenten et al., 2024; Pan et al., 2024; Kozinets & Jenkins, 2022; George & Leidner, 2019). Moreover, both must adapt their strategies to the algorithmic logics that govern social media platforms to optimize the visibility and reach of their content (Kaun & Uldam, 2018; Kozinets & Seraj-Aksit, 2024; Pan et al., 2024; Wies et al., 2023).

For digital influencers, social media platforms serve as the primary stage for their performances, where they construct their public identities and establish connections with their followers (Schmitt et al., 2022; Yoo et al., 2024; Tian et al., 2024; Wies et al., 2023). These platforms enable them to create and share content regularly, maintaining a constant flow of interactions that sustains their social and symbolic capital (Colucci & Pedroni, 2024; Gurrieri et al., 2023; Tian et al., 2024; Wies et al., 2023). In the same way, digital activism thrives in these spaces, using social media for articulating causes and mobilizing supporters (Kaun & Uldam, 2018; Kozinets & Seraj-Aksit, 2024; Minocher, 2019; Vrikki & Lekakis, 2024). Platforms such as Twitter, Instagram, and TikTok have become spaces for constructing alternative narratives that frequently challenge power structures and cultural hegemonies (Dumitrica & Felt, 2020; George & Leidner, 2019; Hutchinson, 2021; Vrikki & Lekakis, 2024).

## 4.2 Use of emotional and authentic narratives

Another significant point of convergence between digital influencers and digital activists is the use of emotional and authentic narratives as central elements of their practices (Bentley et al., 2024; Chen, 2024; Do et al., 2024; Horton & Street, 2021), as both recognize the power of personal stories and emotional connections in audience engagement and mobilization (Pöyry & Laaksonen, 2022; Schradie, 2018; Weijo et al., 2018; Zanette, 2023).

Digital influencers often base much of their appeal on the construction of an authentic and relatable persona, sharing aspects of their personal lives and everyday experiences with their audience (Gambetti & Kozinets, 2024; Heřmanová, 2024; Miyake, 2023; Zhang, 2024). This approach aims to create a sense of intimacy and closeness with their followers, establishing parasocial relationships marked by the perception of reciprocity and direct emotional connection (Bentley et al., 2024; Chen, 2024; Tian et al., 2024; Yoo et al., 2024). Similarly, digital activism often relies on personal testimonies and storytelling to humanize causes and garner public support (Pöyry & Laaksonen, 2022; Schradie, 2018; Weijo et al., 2018; Zanette, 2023). Authenticity is also crucial in digital activism, as activist credibility and legitimacy are frequently questioned (Baer, 2016; Discetti & Anderson, 2023; Matich et al., 2019; Nøjgaard, 2023). The ability to present a consistent and genuine narrative is fundamental for building trust with the public and resisting accusations of opportunism or superficiality (Gollnhofer & Weijo, 2021; Kampf, 2018; Kim et al., 2024; Pfeuffer et al., 2024).

## 4.3 Focus on audience engagement and the construction of virtual communities

A third shared characteristic is the focus on audience engagement and the construction of virtual communities, as both phenomena rely not only on capturing attention but also on cultivating meaningful and lasting interactions with their audiences (Discetti & Anderson, 2023; Gollnhofer & Weijo, 2021; Nøjgaard, 2023; Zanette, 2023).

For digital influencers, engagement is a key success parameter, often measured in likes, comments, shares, and other verifiable forms of interaction (Pan et al., 2024; Tian et al., 2024; Wies et al., 2023; Zhang et al., 2024). Beyond its intrinsic value, these engagement metrics also function as a social currency and evidence of influence for potential commercial partnerships, especially in campaigns related to brand endorsements (Drenten et al., 2024; Gurrieri et al., 2023; Leung et al., 2022; Yoo et al., 2024). In the context of digital activism, audience engagement takes on a more action-oriented dimension (George & Leidner, 2019; Kaun & Treré, 2020; Kozinets & Jenkins, 2022; Matich et al., 2019), where the goal extends beyond online interactions to mobilize individuals toward direct practices, whether virtual (e.g., signing online petitions) or physical (e.g., participating in protests) (Baer, 2016; Horton & Street, 2021; Kaun & Uldam, 2018; Schradie, 2018).

#### 4.4 Objectives and motivations

Regarding differences, one of the most fundamental distinctions between digital influencers and digital activists lies in their objectives and motivations. While both aim to influence and engage audiences, the ultimate goals of their actions differ significantly (Drenten et al., 2024; George & Leidner, 2019; Gurrieri et al., 2023; Kozinets & Jenkins, 2022).

Digital influencers primarily operate within a market-driven logic, where the primary objective is personal brand building and the monetization of influence (Chen, 2024; Gurrieri et al., 2023; Tian et al., 2024; Wies et al., 2023). Their activities often focus on revenue generation through brand partnerships, sponsorships, and collaborations (Leung et al., 2022; Schmitt et al., 2022; Yoo et al., 2024; Zhang, 2024). In contrast, digital activism is fundamentally motivated to promote social, political, or environmental change (George & Leidner, 2019; Kaun & Uldam, 2018; Kozinets & Jenkins, 2022; Vrikki & Lekakis, 2024). Digital activists' objectives transcend personal gain, focusing on collective mobilization around specific causes (Baer, 2016; Horton & Street, 2021; Kaun & Treré, 2020; Matich et al., 2019).

#### 4.5 Relationship with brands and institutions

Another significant contrast between digital influencers and digital activism lies in their relationship with brands and institutions, reflecting not only operational strategies but also ideological stances toward power structures (Chen, 2024; Leung et al., 2022; Vrikki & Lekakis, 2024; Wies et al., 2023).

Digital influencers often seek and cultivate collaborative relationships with brands and established institutions (Chen, 2024; Tian et al., 2024; Wies et al., 2023; Yoo et al., 2024). These partnerships are central to many influencers' business models, offering monetization opportunities and visibility amplification (Drenten et al., 2024; Gurrieri et al., 2023; Leung et al., 2022; Zhang, 2024). Conversely, digital activism often positions itself in direct opposition to dominant institutions and power structures (George & Leidner, 2019; Kaun & Uldam, 2018; Kozinets & Jenkins, 2022; Vrikki & Lekakis, 2024). Digital activists frequently perceive their mission as challenging the status quo, exposing injustices, and pushing for systemic change (Baer, 2016; Horton & Street, 2021; Kaun & Treré, 2020; Matich et al., 2019).

## 4.6 Content and communicative approaches

The nature of produced content and communicative approaches represents another critical distinction between digital influencers and digital activists, reflecting not only their divergent goals but also the differing expectations of their respective audiences (Colucci & Pedroni, 2024; Drenten et al., 2024; Gambetti & Kozinets, 2024; Vrikki & Lekakis, 2024).

Digital influencers often create more diverse content, frequently lighter in tone and theme (Drenten et al., 2024; Gambetti & Kozinets, 2024; Gurrieri et al., 2023; Rosenthal & Airoldi, 2024). Their focus is typically on lifestyle, products, personal experiences, and cultural trends (Colucci & Pedroni, 2024; Heřmanová, 2024; Schmitt et al., 2022; Yoo et al., 2024). This content is often designed to be visually appealing, aspirational, and easily consumable, aligning with entertainment and consumption preferences (Bentley et al., 2024; Chen, 2024; Tian et al., 2024; Zhang, 2024). By contrast, content produced in the context of digital activism tends to be more focused and often more critical in nature (George & Leidner, 2019; Kozinets & Jenkins, 2022; Minocher, 2019; Vrikki & Lekakis, 2024). Digital activists concentrate on specific causes, creating content aimed at educating, mobilizing, and often challenging established perceptions (Baer, 2016; Horton & Street, 2021; Kaun & Treré, 2020; Matich et al., 2019). The tone is frequently more urgent and confrontational, reflecting the gravity of the issues and the perceived need for immediate action (Do et al., 2024; Kaun & Uldam, 2018; Pöyry & Laaksonen, 2022; Schradie, 2018).

## 5 DIGITAL ACTIVIST INFLUENCERS

The intersection of digital influence and activism becomes evident in hybrid cases where influencers integrate social causes into their content strategies. These hybrid figures challenge the boundaries between the two phenomena, creating both new opportunities and tensions, such as the risk of message dilution through commercialization (Gurrieri et al., 2023; Heřmanová, 2024). Influencers who promote causes like sustainability, social justice, or gender equality can amplify the visibility of these issues but often face tensions between authenticity and monetization (Hutchinson, 2021; Kaun & Uldam, 2018; Kozinets & Seraj-Aksit, 2024).

Scholars from various fields have begun to explore digital influencers who promote social, environmental, or political causes. Although a universally accepted term has yet to be established, several labels have emerged to describe specific practices. Among those dedicated to sustainability and ecological advocacy, the terms “greenfluencers” and “eco-influencers” have gained prominence. The former generally refers to influencers promoting accessible, practical sustainability solutions (Dekoninck & Schmuck, 2024; Knupfer et al., 2023), while the latter covers broader environmental concerns, often linking them to lifestyle narratives (Huber et al., 2022; San Cornelio et al., 2021). In the realm of social justice and political engagement, terms like “social media activists” and “political influencers” have emerged. The former describes broader, cross-sectional actions covering a wide range of social issues (Noland, 2017), while the latter focuses specifically on civic mobilization and direct participation in political discourse (Riedl et al., 2021). Finally, some terms highlight more targeted approaches. “Performative allyship” refers to influencers who publicly support social movements while amplifying marginalized voices

(Wellman, 2022). Meanwhile, “zero waste influencers” focus on promoting conscious consumption practices and waste reduction (Lu, 2024).

To refer more broadly to digital influencers engaging in some form of digital activism, we propose the term digital activist influencers, defined as cultural and political mediators who, operating through the logics of consumer culture and digital platforms, advocate for and promote public causes, mobilizing audiences through perceived authentic narratives and engaging practices aimed at transforming behaviors, identities, and market dynamics related to specific causes.

By public causes, we refer to multiple fronts, including ethical, social, political, and environmental issues. This conceptualization of public causes encompasses both initiatives aimed at social and environmental transformations and those that mobilize ethical and political values, always considering their collective relevance and societal impact. Such a conception allows for an organized analysis of the practices of digital activist influencers across different domains while preserving the idea of their interconnection as part of an interdependent cultural and political ecosystem. Furthermore, it reinforces the public and engagement-driven nature of these actions, highlighting their contributions to cultural mediation, behavioral transformation, and the reinterpretation of consumption practices in alignment with contemporary demands.

However, this conceptual proposal does not seek to establish a rigid classification but rather to suggest some structuring elements. First, the promotion of public causes must define the activities of these influencers, excluding those whose activism is peripheral. Second, the pursuit of transformative impact should be evident, particularly as these activities often occur in polarized markets and social contexts where cultural identities are under debate. It is in this sense that digital activist influencers must play a central role as cultural and political mediators, articulating social practices, political engagement, and cultural consumption with social movements. A fourth fundamental element is their ability to develop authentic and credible narratives capable of mobilizing audiences by connecting global issues to local contexts. Finally, the actions of digital activist influencers are inseparable from the dynamics of digital platforms, which, while expanding their reach, can also suppress their claims, posing a significant challenge to the visibility of their causes.

While the proposed concept offers a comprehensive analytical framework, it also reveals tensions and challenges that reflect the complexity of the digital activist influencer role. One of the primary challenges involves balancing authenticity and performativity. As discussed, the demand for authenticity often conflicts with the commercial imperatives imposed by digital platforms. Another challenge lies in the potential need to align locally rooted issues with broader, global audiences, requiring navigation between cultural differences. Finally, monetization emerges as a critical point, as digital activist influencers must balance financial sustainability with ethical integrity – an essential aspect for maintaining their credibility and trustworthiness as reliable disseminators of values and ideals.

This conceptual proposition aims to contribute by presenting both theoretical opportunities and filling gaps in social media research, particularly by connecting digital activism, consumer cultures, and new forms of cultural mediation in contemporary digital environments. The first contribution relates to expanding the understanding of ethical consumption and resistance practices. Digital activist influencers play a central role by articulating demands for social and environmental justice through consumption narratives, reframing everyday practices and products as political acts. Another contribution lies in their role as cultural and political mediators,

introducing a new layer to the understanding of consumer practices by demonstrating how influencers translate complex global issues into accessible, actionable messages for diverse audiences. Furthermore, the concept addresses the performative and authentic dynamics of digital activism, since balancing these dimensions is critical to influencers' effectiveness in promoting public causes. Finally, the concept also responds to persistent gaps in the analysis of social movements and politicized consumption.

## 6 CHALLENGES IN THE STUDY OF DIGITAL ACTIVIST INFLUENCERS

The emergence of digital activist influencers as hybrid agents operating at the intersection of consumption and digital activism presents a series of challenges for academic research. These challenges reflect the complexity of the phenomenon and the tensions inherent to its dual nature. Therefore, we propose an initial assessment of the main challenges that may arise when investigating this phenomenon, while also reflecting on potential research directions.

### 6.1 Tension between authenticity and performativity

One of the primary challenges in the study of digital activist influencers is understanding and analyzing the tension between authenticity and performativity in their practices. On the one hand, authenticity is fundamental for establishing credibility and trust with audiences, essential elements for both digital influencers and activists (Bentley et al., 2024; Chen, 2024; Tian et al., 2024; Yoo et al., 2024). On the other hand, the nature of digital platforms and audience expectations requires a degree of performativity that can sometimes conflict with perceived authenticity (Colucci & Pedroni, 2024; Gurrieri et al., 2023; Wies et al., 2023; Zhang, 2024).

Investigating how digital activist influencers navigate this delicate balance is crucial for understanding the effectiveness of their messaging and the impact of their actions. This involves examining how they construct narratives that are both personal and politically engaged, as well as how these narratives are received and interpreted by their audiences.

### 6.2 Impact of digital platforms on the promotion of public causes

Another significant challenge is understanding the impact of digital platforms on the promotion of public causes by digital activist influencers. Platforms are not neutral channels of communication but active agents shaping visibility and reach through algorithms and content policies (Kaun & Uldam, 2018; Kozinets & Seraj-Aksit, 2024; Pan et al., 2024; Wies et al., 2023).

Researchers should explore how digital activist influencers adapt their strategies to platform logics and how such adaptations affect the integrity and impact of their activist messaging. This also includes examining how the prioritization of engaging content affects the depth and nuance of discussions about complex causes. Additionally, it would be valuable to assess how influencers attempt to maximize their messaging impact despite platform constraints and content moderation policies.

### 6.3 Ethical implications of monetization

The ethical implications of monetization pose another significant challenge for digital activist influencers. While digital influencers traditionally seek to monetize their influence through brand partnerships and sponsorships (Gurrieri et al., 2023; Leung et al., 2022; Tian et al., 2024; Wies et al., 2023), digital activists often operate outside such commercial logics, focusing instead on social and political change (George & Leidner, 2019; Kozinets & Jenkins, 2022; Vrikki & Lekakis, 2024).

Investigating how digital activist influencers navigate these conflicting expectations is crucial. This involves examining how they maintain their integrity and credibility while seeking financial sustainability, as well as how they communicate their commercial partnerships, when they exist, and how such partnerships influence audience perceptions of authenticity and trustworthiness.

### 6.4 Cultural and political mediation

Understanding the role of digital activist influencers as cultural and political mediators presents yet another significant challenge. These agents act as bridges between different audiences and causes, translating complex issues into accessible and engaging narratives (Drenten et al., 2024; Horton & Street, 2021; Kozinets & Jenkins, 2022; Matich et al., 2019).

Researchers could explore how this mediation occurs, focusing on the narrative and visual strategies employed by digital activist influencers to connect their audiences with public causes. This includes investigating how they balance the need to simplify messages for broader reach while preserving the integrity and complexity of the causes they promote.

### 6.5 Intersectionality of causes

An additional challenge in the study of digital activist influencers involves understanding how they approach and articulate the intersectionality of causes. The multidimensional nature of many social, environmental, and political issues demands that these influencers navigate a complex terrain where multiple causes overlap and interact (Baer, 2016; Horton & Street, 2021; Kaun & Treré, 2020; Matich et al., 2019).

Researchers could examine how digital activist influencers balance the promotion of specific causes with a broader, interconnected understanding of social justice. This also includes analyzing how they represent intersectionality in their narratives and how audiences respond to messages that link multiple dimensions of activism.

## 7 CONCLUDING REMARKS

The proposed concept of digital activist influencers offers a new lens for understanding the intersection of consumption, activism, and digital culture. This concept emerges as a response to the increasing complexity of the digital ecosystem, where the boundaries between commercial influence and social activism are becoming increasingly fluid. By articulating elements

from both spheres, digital activist influencers represent a hybrid phenomenon that challenges traditional categorizations and offers new perspectives on how consumption can be mobilized for social transformation.

The concept of digital activist influencers fills important gaps in social media research by providing a theoretical framework to analyze how consumption practices are redefined and politicized in the digital context. Firstly, it expands the understanding of digital influencers beyond their commercial function, acknowledging their capacity to act as agents of social change. This contributes to a more holistic view of digital influence by incorporating ethical, social, and political dimensions into consumption analysis. Moreover, the proposed concept offers a new perspective on the formation of consumption identities in digital environments. By examining how digital activist influencers negotiate authenticity, performativity, and political engagement, the framework sheds light on the complex processes through which consumers construct and express identities aligned with public causes.

A key direction highlighted by this conceptual proposal is the understanding of digital spaces as sites of cultural and political contestation, mediated through consumption practices. By emphasizing how digital activist influencers navigate tensions between authenticity and performativity, the concept provides a valuable lens to examine how digital activism materializes through everyday consumption practices and content production. Another significant direction is the recognition of digital platforms not merely as communication channels but as active agents in shaping digital activism. Analyzing how platform algorithms and content policies shape the visibility and reach of activist messages offers a critical perspective on the technological infrastructures underpinning these practices.

Considering practical implications, the concept of digital activist influencers provides for digital activist influencers a way of critically reflecting on their practices, emphasizing the balance between authenticity and effective public causes promotion, and the ethical challenges involved in this process. For marketing professionals, the concept offers a framework to authentically integrate public causes into marketing strategies, warning of risks in superficially co-opting causes, and encouraging careful and ethical collaboration with influencers. For non-governmental organizations and social movements, the concept provides a new perspective on digital mobilization, highlighting the role of digital activist influencers as cause amplifiers and community builders, and emphasizing platform dynamics in communication strategies. Finally, the concept of digital activist influencers may impact public policy by highlighting the need for regulations that protect digital activism while addressing transparency and misinformation, informing digital literacy initiatives to foster critical understanding of influencers' roles in shaping public opinion.

Despite its contributions, the concept of digital activist influencers presents certain limitations that warrant consideration. Firstly, the dynamic and rapidly evolving nature of the digital ecosystem may challenge the long-term stability of the concept. Digital influence and activism practices are constantly transforming, which may require continuous revisions and updates to keep the concept relevant. Another potential limitation is the risk of overgeneralization. While the proposed concept aims to capture a complex and multifaceted phenomenon, it may not fully encompass all nuances and variations of digital activist practices across different cultural contexts and platforms. Applying the concept to empirical studies may require adaptations and refinements to ensure contextual accuracy.

Additionally, it is essential to recognize that focusing on the practices of individual influencers should not obscure the role of collective movements and broader activist networks. Although the concept acknowledges the importance of communities and audiences, there is a risk of overestimating the impact of individual figures at the expense of more complex collective dynamics. Finally, it is crucial to consider potential biases in such conceptualization, particularly regarding the emphasis on dominant platforms and digital practices. The concept may inadvertently marginalize forms of activism and influence occurring outside mainstream social media platforms or through less visible and measurable approaches.

## REFERÊNCIAS

- Baer, H. (2016). Redoing feminism: digital activism, body politics, and neoliberalism. *Feminist Media Studies*, 16(1), 17-34. DOI: 10.1080/14680777.2015.1093070.
- Bentley, K., Rajagopal, P., & Kulow, K. (2024). Unfaithful brands: how brand attachment can lead to negative responses to influencer marketing campaigns. *Journal of Consumer Psychology*, early view. DOI: 10.1002/jcpy.1432.
- Chen, C-P. (2024). YouTube influencer marketing through parasocial interaction: a dyadic perspective. *Journal of Research in Interactive Marketing*, early view. DOI: 10.1108/JRIM-02-2024-0112.
- Colucci, M., & Pedroni, M. (2024). Got to be real: an investigation into the co-fabrication of authenticity by fashion companies and digital influencers. *Journal of Consumer Culture*, 22(4), 929-948. DOI: 10.1177/14695405211033665.
- Dekoninck, H., & Schmuck, D. (2024). The "greenfluence": following environmental influencers, parasocial relationships, and youth's participation behavior. *New Media & Society*, 26(11), 6615-6635. DOI: 10.1177/14614448231156131.
- Discetti, R., & Anderson, M. (2023). Hybrid consumer activism in Fairtrade Towns: exploring digital consumer activism through spatiality. *Consumption Markets & Culture*, 26(4), 280-297. DOI: 10.1080/10253866.2022.2144265.
- Drenten, J., Gurrieri, L., Huff, A. D., & Barnhart, M. (2024). Curating a consumption ideology: platformization and gun influencers on Instagram. *Marketing Theory*, 24(1), 91-122. DOI: 10.1177/14705931231207329.
- Do, H-N., Do, N. B., Nguyen, T. M., & Nguyen, H. M. (2024). Anti-brand activism in the collectivist orientation: the case of online-consumers-run communities. *Journal of Promotion Management*, 30(5), 811-841. DOI: 10.1080/10496491.2024.2318665.
- Dumitrica, D., & Felt, M. (2020). Mediated grassroots collective action: negotiating barriers of digital activism. *Information, Communication & Society*, 23(13), 1821-1837. DOI:10.1080/1369118X.2019.1618891.
- Gambetti, R. C., & Kozinets, R. V. (2024). From killer bunnies to talking cupcakes: theorizing the diverse universe of virtual influencers. *European Journal of Marketing*, 58(3), 205-251. DOI: 10.1108/EJM-12-2022-0948.
- George, J. J., & Leidner, D. E. (2019). From clicktivism to hacktivism: understanding digital activism. *Information and Organization*, 29(3), 1-45. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2019.04.001.
- Gollnhofer, J. F., & Weijo, H. A. (2019). Consumer movements and value regimes: fighting food waste in Germany by building alternative object pathways. *Journal of Consumer Research*, 46(3), 460-482. DOI: 10.1093/jcr/ucz004.
- Gurrieri, L., Drenten, J., & Abidin, C. (2023). Symbiosis or parasitism? A framework for advancing interdisciplinary and socio-cultural perspectives in influencer marketing. *Journal of Marketing Management*, 39(11-12), 911-932. DOI: 10.1080/0267257X.2023.2255053.
- Horton, K., & Street, P. (2021). This hashtag is just my style: popular feminism and digital fashion activism. *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, 35(6), 883-896. DOI:10.1080/10304312.2021.1993573.
- Huber, B., Lepenies, R., Quesada Baena, L., & Allgaier, J. (2022). Beyond individualized responsibility attributions? How eco influencers communicate sustainability on TikTok. *Environmental Communication*, 16(6), 713-722. DOI: 10.1080/17524032.2022.2131868.
- Hutchinson, J. (2021). Micro-platformization for digital activism on social media. *Information, Communication & Society*, 24(1), 35-51. DOI: 10.1080/1369118X.2019.1629612.

- Kampf, C. E. (2018). Connecting corporate and consumer social responsibility through social media activism. *Social Media & Society*, 4(1), 1-11. DOI: 10.1177/2056305117746357.
- Kaun, A., & Tréré, E. (2020). Repression, resistance and lifestyle: charting (dis)connection and activism in times of accelerated capitalism. *Social Movement Studies*, 19(5-6), 697-715. DOI: 10.1080/14742837.2018.1555752.
- Kaun, A., & Uldam, J. (2018). Digital activism: after the hype. *New Media & Society*, 20(6), 2099-2106. DOI: 10.1177/1461444817731924.
- Kim, E., Thorson, E., Duffy, M., & Shoenberger, H. (2024). Softening the blow: the power of rhetorical frames used by social media influencers with sponsorship disclosure. *Journal of Interactive Advertising*, 24(2), 169-183. DOI: 10.1080/15252019.2024.2325408.
- Knupfer, H., Neureiter, A., & Matthes, J. (2023). From social media diet to public riot? Engagement with greenfluencers and young social media users' environmental activism. *Computers in Human Behavior*, 139. DOI: 10.1016/j.chb.2022.107527.
- Kozinets, R. V., & Jenkins, H. (2022). Consumer movements, brand activism, and the participatory politics of media: a conversation. *Journal of Consumer Culture*, 22(1), 264-282. DOI: 10.1177/14695405211013993.
- Kozinets, R. V., & Seraj-Aksit, M. (2024). Everyday activism: an AI-assisted netnography of a digital consumer movement. *Journal of Marketing Management*, 40(3-4), 347-370. DOI: 10.1080/0267257X.2024.2307387.
- Leung, F. F., Gu, F. F., Li, Y., Zhang, J. Z., & Palmatier, R. W. (2022). Influencer marketing effectiveness. *Journal of Marketing*, 86(6), 93-115. DOI: 10.1177/00222429221102889.
- Lu, D. (2023). Performing zero waste: lifestyle movement, consumer culture, and promotion strategies of social media influencers. *Environmental Sociology*, 10(1), 12-29. DOI: 10.1080/23251042.2023.2267829.
- Matich, M., Ashman, R., & Parsons, E. (2019). #freethenipple – digital activism and embodiment in the contemporary feminist movement. *Consumption Markets & Culture*, 22(4), 337-362. DOI: 10.1080/10253866.2018.1512240.
- Minocher, X. (2019). Online consumer activism: challenging companies with Change.org. *New Media & Society*, 21(3), 620-638. DOI: 10.1177/1461444818803373.
- Miyake, E. (2023). I am a virtual girl from Tokyo: virtual influencers, digital-orientalism and the (im)materiality of race and gender. *Journal of Consumer Culture*, 23(1), 209-228. DOI: 10.1177/14695405221117195.
- Nøjgaard, M. (2023). The value-translation model of consumer activism: How consumer watchdog organizations change markets. *Journal of Consumer Research*, 49(6), 967-986. DOI: 10.1093/jcr/ucab027.
- Noland, A. (2017). Social media activists: analyzing the relationship between online activism and offline attitudes and behaviors. *The Journal of Social Media in Society*, 6(2), 26-55.
- Pan, M., Blut, M., Ghiassaleh, A., & Lee, Z. W. Y. (2024). Influencer marketing effectiveness: a meta-analytic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, early view. DOI: 10.1007/s11747-024-01052-7.
- Pfeuffer, A., Hatfield, H. R., Evans, N., & Kim, J. (2024). Illegally beautiful? The role of trust and persuasion knowledge in online image manipulation disclosure effects. *International Journal of Advertising*, early view. DOI: 10.1080/02650487.2024.2403311.
- Pöyry, E., & Laaksonen, S. M. (2022). Opposing brand activism: triggers and strategies of consumers' antibrand actions. *European Journal of Marketing*, 56(13), 261-284. DOI: 10.1108/EJM-12-2020-0901.
- Riedl, M., Schwemmer, C., Ziewiecki, S., & Ross, L. M. (2021). The rise of political influencers – Perspectives on a trend towards meaningful content. *Frontiers in Communication*, 6. DOI: 10.3389/fcomm.2021.752656.
- Rosenthal, B., & Airoidi, M. (2024). Conceptualising online consumer counterpublics. *Journal of Marketing Management*, 40(11-12), 910-936. DOI: 10.1080/0267257X.2024.2394114.
- San Cornelio, G., Ardèvol, E., & Martorell, S. (2021). Environmental influencers on Instagram: connections and frictions between activism, lifestyles, and consumption. *AoIR: Selected Papers of Internet Research*. DOI: <https://doi.org/10.5210/spir.v2021i0.12238>.
- Schmitt, B., Brakus, J. J., & Biraglia, A. (2022). Consumption ideology. *Journal of Consumer Research*, 49(1), 74-95. DOI: 10.1093/jcr/ucab044.
- Schradie, J. (2018). The digital activism gap: how class and costs shape online collective action. *Social Problems*, 65(1), 51-74. DOI: 10.1093/socpro/spx042.

- Smit, R., & Broersma, M. (2018). Activating the past in the Ferguson protests: memory work, digital activism and the politics of platforms. *New Media & Society*, 20(9), 31-19. DOI: 10.1177/1461444817741849.
- Tian, Z., Dew, R., & Iyengar, R. (2024). Mega or micro? Influencer selection using follower elasticity. *Journal of Marketing Research*, 61(3), 472-495. DOI: 10.1177/00222437231210267.
- Vrikki, P., & Lekakis, E. (2024). Digital consumers and platform workers unite and fight? The platformisation of consumer activism in the case of #cancel\_efood in Greece. *Marketing Theory*, 24(1), 173-190. DOI: 10.1177/14705931231195191.
- Weijo, H. A., Martin, D. M., & Arnould, E. J. (2018). Consumer movements and collective creativity: the case of Restaurant Day. *Journal of Consumer Research*, 45(2), 251-274. DOI: 10.1093/jcr/ucy003.
- Wellman, M. L. (2022). Black squares for black lives? Performative allyship as credibility maintenance for social media influencers on Instagram. *Social Media & Society*, 8(1), 1-10. <https://doi.org/10.1177/20563051221080473>.
- Wies, S., Bleier, A., & Edeling, A. (2023). Finding goldilocks influencers: how follower count drives social media engagement. *Journal of Marketing*, 87(3), 383-405. DOI: 10.1177/00222429221125131.
- Yoo, J.W., Park, J., & Park, H. (2024). How can I trust you if you're fake? Understanding human-like virtual influencer credibility and the role of textual social cues. *Journal of Research in Interactive Marketing*, early view. DOI: 10.1108/JRIM-02-2024-0092.
- Zanette, M. (2023). C. Consumer activism, promotional culture, and resistance: Integrating a celebratory fragmented literature. *Consumption Markets & Culture*, 26(5), 397-401. DOI: 10.1080/10253866.2023.2219613.
- Zhang, X. (2024). Factors affecting followers' behavior intentions on parenting-related social media: self-image congruity, function congruity, brand attachment and parenting stress. *Journal of Marketing Management*, early view. DOI: 10.1080/0267257X.2024.2434145.
- Zhang, R., Mercado, T., & Bi, N.C. (2024). "Unintended" marketing through influencer vlogs: impacts of interactions, parasocial relationships and perceived influencer credibility on purchase behaviors. *Journal of Research in Interactive Marketing*, early view. DOI: 10.1108/JRIM-11-2023-0416.

# CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E COGNITIVAS DE GESTORES E SUA INFLUÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

PERSONAL AND COGNITIVE CHARACTERISTICS OF  
MANAGERS AND THEIR INFLUENCE ON DECISION-  
MAKING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

JOSILENE SILVA  
aparecidah2o@gmail.com  
Centro Universitário Unihorizontes  
<https://orcid.org/0009-0006-0458-8472>

NAIRANA RADTKE CANEPPELE  
nacaneppele@hotmail.com  
Centro Universitário Unihorizontes  
<https://orcid.org/0000-0002-4928-7300>

## RESUMO

**Objetivo do estudo:** Investigar como características pessoais e cognitivas de gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) influenciam o processo de tomada de decisão.

**Relevância/originalidade:** O estudo amplia a aplicação da Teoria do Alto Escalão (TAE) para o contexto educacional brasileiro, área ainda pouco explorada, contribuindo para compreender a influência de atributos pessoais e comportamentais na gestão estratégica de IES públicas e privadas.

**Metodologia/abordagem:** Pesquisa quantitativa e descritiva, tipo survey, com 46 reitores e pró-reitores de IES brasileiras. Foram aplicadas escalas validadas (REI, BIS-11, SCG e desempenho organizacional), analisando-se os dados via estatística descritiva e testes não paramétricos (qui-quadrado e correlação de Spearman).

**Principais resultados:** Habilidade racional, impulsividade (motora, atencional e por não planejamento), sistemas de controle de gestão e desempenho organizacional (econômico e relacional) influenciam as decisões. Experiência acadêmica e tempo no cargo associam-se a decisões assertivas, enquanto impulsividade varia por sexo, idade e trajetória profissional.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** O estudo reforça a TAE ao evidenciar que fatores cognitivos e comportamentais, combinados a variáveis demográficas, moldam decisões estratégicas. Metodologicamente, integra múltiplos instrumentos de mensuração para análise de determinantes da decisão em gestão universitária.

**Contribuições sociais/para a gestão:** Os achados orientam políticas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de gestores, destacando a importância de controlar impulsividade, fortalecer a análise racional e utilizar sistemas de gestão estruturados, visando maior eficácia estratégica e sustentabilidade institucional.

**Palavras-chave:** Teoria do Alto Escalão; Tomada de decisão; Instituições de Ensino Superior; Características pessoais e cognitivas; Gestão estratégica

## ABSTRACT

---

**Study Objective:** *To investigate how the personal and cognitive characteristics of Higher Education Institution (HEI) managers influence decision-making processes.*

**Relevance/Originality:** *This study expands the application of Upper Echelons Theory to the Brazilian educational context, an area still underexplored, contributing to the understanding of the influence of personal and behavioral attributes on the strategic management of public and private HEIs.*

**Methodology/Approach:** *Quantitative and descriptive survey research was conducted with 46 rectors and vice-rectors from Brazilian HEIs. Validated scales were applied (REI, BIS-11, MCS, and organizational performance), and data were analyzed using descriptive statistics and nonparametric tests (chi-square and Spearman's correlation).*

**Main Results:** *Rational ability, impulsivity (motor, attentional, and non-planning), management control systems, and organizational performance (economic and relational) significantly influence decision-making. Academic experience and time in office are associated with more assertive decisions, while impulsivity varies according to gender, age, and professional trajectory.*

**Theoretical/Methodological Contributions:** *The study reinforces Upper Echelons Theory by showing that cognitive and behavioral factors, combined with demographic variables, shape strategic decisions. Methodologically, it integrates multiple measurement instruments for a comprehensive analysis of the determinants of decision-making in university management.*

**Social/Managerial Contributions:** *The findings guide recruitment, training, and managerial development policies, highlighting the importance of controlling impulsivity, strengthening rational analysis, and using structured management systems to achieve greater strategic effectiveness and institutional sustainability.*

**Keywords:** *Upper Echelons Theory; Decision-making; Higher Education Institutions; Personal And Cognitive Characteristics; Strategic management.*

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica constitui um campo de estudo amplamente consolidado na administração, acompanhando a dinâmica acelerada das mudanças no ambiente competitivo (Ferreira et al., 2021). Apesar do vasto corpo de literatura existente, determinados aspectos permanecem pouco explorados, sobretudo aqueles relacionados às dimensões cognitivas e comportamentais dos gestores, atores centrais no processo decisório e na formulação estratégica. Características pessoais como idade, gênero, escolaridade, experiência profissional e tempo no cargo, quando analisadas sob a ótica estratégica, podem exercer influência significativa nas decisões organizacionais.

A tomada de decisão estratégica é um processo central para o desempenho e a sustentabilidade das organizações, especialmente em contextos de alta complexidade, como as Instituições de Ensino Superior (IES). Nesses ambientes, a eficácia das decisões depende não apenas de

condições estruturais e contextuais, mas também de fatores intrinsecamente ligados aos indivíduos que as tomam. A estratégia comportamental e a Teoria do Alto Escalão (TAE) oferecem um arcabouço teórico robusto para compreender como características pessoais, cognitivas e emocionais dos gestores influenciam a formulação e a execução das estratégias organizacionais (Hambrick & Mason, 1984; Powell et al., 2011).

A TAE, proposta por Hambrick e Mason (1984) e posteriormente aprofundada por Carpenter et al. (2004), oferece um arcabouço teórico para compreender como atributos individuais dos gestores, valores, atitudes, percepções e perfis comportamentais, se refletem nas escolhas estratégicas e no desempenho das organizações (D'Souza, 2020). Essa abordagem sustenta que as decisões estratégicas não são puramente racionais, mas fortemente influenciadas por fatores cognitivos e emocionais, alinhando-se ao conceito de racionalidade limitada (Almeida & Sobral, 2005). Estudos como os de Plöckinger et al. (2016) e Oppong (2014) reforçam que organizações tendem a espelhar a visão de mundo de seus líderes, e que características demográficas e experiências prévias influenciam diretamente o processo decisório de CEOs e executivos de alto escalão.

Entretanto, embora a TAE tenha sido amplamente aplicada em contextos empresariais e industriais (Lin & Rababah, 2014, Bromiley & Rau, 2016), observa-se uma lacuna específica no que se refere à sua aplicação no setor educacional, particularmente nas Instituições de Ensino Superior (IES). Pesquisas como as de Biazzi et al. (2011) indicam que ainda são raros os estudos que investigam de forma aprofundada como atributos pessoais dos gestores influenciam a gestão estratégica e o gerenciamento de resultados em universidades brasileiras. Essa lacuna torna-se mais relevante considerando que o ambiente universitário apresenta alta complexidade operacional e demandas específicas ligadas às atividades-fim, ensino, pesquisa e extensão, o que exige modelos de gestão adaptados à sua natureza peculiar (Diniz & Castro, 2010).

Também é preciso ressaltar que existem lacunas sobre como variáveis como habilidade racional, mecanismos intuitivos e diferentes dimensões de impulsividade interagem com fatores demográficos, como sexo, idade, tempo de experiência e escolaridade, na realidade das IES brasileiras. Pesquisas anteriores indicam que gestores reagem com racionalidade limitada (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963), e que traços de personalidade podem potencializar ou comprometer a análise de riscos e a adoção de estratégias eficazes. No entanto, poucos estudos investigaram esses aspectos de forma integrada, associando-os a medidas objetivas de desempenho organizacional e ao uso de sistemas de controle de gestão.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: apesar da relevância da gestão estratégica para a sustentabilidade e competitividade das IES, existe escassez de evidências empíricas que expliquem como características pessoais dos gestores influenciam a tomada de decisão nesse contexto. Com base nesse diagnóstico, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como as características pessoais dos gestores das IES influenciam na tomada de decisão?

Este estudo busca preencher essa lacuna, examinando como características pessoais e cognitivas de reitores e pró-reitores de IES influenciam seu processo de tomada de decisão. Foram avaliados construtos como mecanismos intuitivos (engajamento e habilidade experiencial), mecanismos racionais (engajamento e habilidade racional), três dimensões de impulsividade (motora, atencional e por não planejamento), o uso de sistemas de controle de gestão e diferentes

dimensões de desempenho organizacional (econômico, comercial/negócio, relacional e geral). A pesquisa revelou padrões e relações até então pouco explorados na gestão universitária.

A justificativa para este estudo fundamenta-se em três aspectos principais. Primeiro, no campo acadêmico, esta investigação contribui para ampliar a aplicação da TAE, estendendo-a para um contexto, o das IES brasileiras, ainda pouco explorado (Biazzi et al., 2011; Bromiley & Rau, 2016). Segundo, no campo prático, compreender o papel das características pessoais na tomada de decisão pode subsidiar o desenvolvimento de processos mais assertivos de recrutamento, treinamento e avaliação de gestores universitários, alinhando competências individuais às demandas estratégicas institucionais (Oppong, 2014). Por fim, do ponto de vista social e econômico, a qualidade da gestão nas universidades impacta diretamente a formação de capital humano e a competitividade do setor educacional, sendo a educação reconhecida como um vetor central de desenvolvimento (Becket & Brooks, 2008).

Assim, este estudo tem como objetivo identificar como as características pessoais dos gestores de IES influenciam o processo de tomada de decisão. Ao preencher essa lacuna, espera-se fornecer contribuições teóricas para o avanço dos estudos sobre gestão estratégica e implicações práticas para a melhoria da governança nas instituições de ensino superior.

Ao antecipar a discussão de resultados, este artigo destaca que fatores como habilidade racional, impulsividade e sistema de controle de gestão emergem como determinantes para a qualidade das decisões estratégicas, onde um dos objetivos é entregar para o mercado sujeitos que atentam as necessidades mercadológicas em meio a um contexto estratégico que se apresenta como complexo e desafiador, enquanto variáveis estritamente financeiras tendem a apresentar menor relevância no contexto das IES públicas. Essa afirmativa pode ser percebida através dos estudos de (Ferreira et al., 2021) onde o autor demonstra que aspectos relacionados a otimização econômica acabam sendo avaliados através de valores comportamentais. Dessa forma, o estudo contribui tanto para o avanço da literatura em gestão estratégica comportamental quanto para a prática de seleção, desenvolvimento e capacitação de líderes acadêmicos.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia Comportamental

A estratégia comportamental busca fortalecer a teoria da estratégia com base em hipóteses realistas sobre a cognição e as emoções humanas, incorporando insights da psicologia cognitiva e social para analisar o comportamento organizacional. Embora crescente entre estudiosos, é considerada por alguns fragmentada e limitada para análises econômicas e financeiras mais amplas, devido à sua abordagem parcimoniosa (Powell et al., 2011).

Pesquisas mostram que as decisões estratégicas resultam de fatores cognitivos como imaginação, julgamento, percepções, persistência e perspicácia (Crossland & Hambrick, 2007). Apesar disso, gestores frequentemente apresentam racionalidade limitada quando pressionados, o que pode influenciar negativamente suas escolhas (Hambrick & Quigley, 2014; D'Souza, 2020).

De acordo com Berkeley (2000), os gestores trazem qualidades como benevolência, perseverança, altruísmo e criatividade, capazes de impulsionar mudanças e alterar a dinâmica competitiva. Contudo, também podem exibir arrogância, narcisismo, excesso de confiança e miopia cognitiva, direcionando atenção excessiva a si mesmos e negligenciando concorrentes.

As decisões estratégicas, por serem escolhas cruciais sobre os rumos da organização, dependem fortemente desses aspectos comportamentais (Schranger & Madansky, 2013). Como as empresas e seus estrategistas diferem significativamente, o mercado torna-se mais competitivo (Augier & Teece, 2009). Nesse sentido, a Teoria do Alto Escalão se configura como um braço importante da teoria comportamental, pois ambas tratam dos vieses cognitivos dos gestores em contextos estratégicos (Schranger & Madansky, 2013).

## 2.2 Teoria do Alto Escalão (TAE)

A Teoria do Alto Escalão (Upper Echelons Theory), proposta por Hambrick e Mason (1984), sustenta que as características demográficas e cognitivas dos executivos influenciam diretamente as decisões estratégicas e o desempenho organizacional. Idade, gênero, formação, experiência profissional e tempo no cargo afetam percepções e interpretações do ambiente, moldando escolhas estratégicas.

Hambrick e Mason (1984) e Hambrick (2007) defendem que gestores interpretam o ambiente conforme suas experiências e valores, o que pode gerar vieses cognitivos. Estudos posteriores (Lawrence, 1997, Carpenter et al., 2004) confirmam que diversidade de gênero, formação e trajetória contribui para decisões mais inovadoras, enquanto homogeneidade tende a limitar a visão estratégica.

A TAE conecta-se à estratégia comportamental por considerar a racionalidade limitada dos gestores e a influência de fatores subjetivos no processo decisório. O desempenho das organizações, portanto, não depende apenas de condições externas, mas também das características pessoais e experiências acumuladas dos tomadores de decisão.

## 2.3 Tomada de decisão na gestão universitária

As Instituições de Ensino Superior (IES) apresentam um contexto de gestão particularmente complexo, pois precisam conciliar ensino, pesquisa e extensão, mobilizando múltiplos atores e interesses. A tomada de decisão nesse ambiente é influenciada por fatores como estrutura organizacional, colegialidade, burocracia e restrições políticas e financeiras. Em instituições públicas, segundo Secchi (2009), a gestão tende a ser altamente formalizada, com regras rígidas que regulam a interação entre a alta gestão e os subordinados, o que pode limitar o acesso e reduzir a agilidade nas decisões.

Além das estruturas institucionais, o tempo de experiência e a vivência acadêmica desempenham papel central na capacidade dos gestores de avaliar riscos, identificar oportunidades e equilibrar racionalidade com sensibilidade às demandas sociais (Zhou, 2010; He & Zou, 2024). Nesse cenário, os gestores precisam lidar com incertezas, mudanças constantes no ambiente educacional e pressões internas e externas, exigindo competências múltiplas para a formulação

de estratégias eficazes. Em meio a formulação de estratégias está a concorrência para melhores colocações em rankings de avaliação como o ranking latino-americano *Times Higher Education* (THE) e vários outros mundiais ou brasileiros, estratégias como essa geram competitividade e indicam qualidade das (IES) segundo (Leite & Moraes, 2023).

A gestão universitária, por sua vez, diferencia-se de outros setores pela natureza colegiada, multiplicidade de objetivos e estrutura fragmentada (Santos & Bronnrmann, 2013). Trata-se de um processo que envolve planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, financeiros e acadêmicos, bem como interação com órgãos reguladores e a sociedade. Liderar no contexto da gestão universitária, requer não apenas competências técnicas, mas também ética, habilidades interpessoais e capacidade de engajar equipes (Mercader Pomarón, 2020).

O sucesso da gestão universitária depende da habilidade de conciliar interesses divergentes, promover inovação e manter a qualidade acadêmica, mesmo diante de restrições orçamentárias e demandas crescentes do mercado educacional. Mercado este em que as (IES) são cobradas pela entrega de sujeitos que possuam domínio de competências complexas para atenderem as demandas presentes no novo contexto mercadológico, tornando a gestão universitária cada vez mais desafiadoras (Gimenes et al., 2025). Desta forma as características pessoais e cognitivas dos gestores tornam-se determinantes para a efetividade das decisões e a sustentabilidade institucional, reforçando a interligação entre a Teoria do Alto Escalão, a estratégia comportamental e a prática da gestão nas IES.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e quantitativa, com abordagem *survey*, visando identificar a influência das características pessoais dos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) na tomada de decisão. A escolha por este delineamento justifica-se pela necessidade de compreender, de forma objetiva e mensurável, as relações entre variáveis demográficas e aspectos estratégicos de gestão.

Foram abordados gestores (reitores e pró-reitores) de 210 IES cadastradas no Ministério da Educação e Cultura (MEC), dentre elas estão Faculdades, Universidades, Centro Universitários e Institutos presentes em Minas Gerais e demais regiões do Brasil. A população-alvo foi composta por gestores atuantes, reitores e pró-reitores, em IES brasileiras. A amostra foi definida por conveniência, considerando a disponibilidade e acessibilidade dos respondentes, totalizando 46 participantes.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado, elaborado com base em escalas validadas e questões demográficas. Para avaliar os mecanismos de tomada de decisão, utilizou-se a *Rational-Experiential Inventory* (REI), desenvolvida por Epstein et al. (1996) com base na *Cognitive-Experiential Self-Theory* (CEST). Essa teoria propõe a existência de dois sistemas paralelos de processamento da informação: o racional, caracterizado pelo pensamento analítico, lógico e deliberado, e o experiencial, associado à intuição, ao processamento rápido e automático e às experiências prévias. A escala mensura tanto a habilidade percebida quanto o engajamento em cada sistema, distribuindo seus itens em quatro dimensões: engajamento racional, habilidade racional, engajamento experiencial e habilidade experiencial. No Brasil, o

instrumento foi traduzido, adaptado culturalmente e validado por Gomes et al. (2019), originando a Escala de Mecanismos Intuitivo e Racional para Tomada de Decisão, que manteve a estrutura original e apresentou bons índices de confiabilidade ( $\alpha > 0,70$ ) e validade para o contexto nacional. Essa versão adaptada permite investigar, no cenário brasileiro, o equilíbrio ou a predominância entre pensamento racional e experiencial, fornecendo subsídios para compreender como gestores utilizam esses mecanismos no processo decisório.

A Escala de Impulsividade de Barratt – versão 11 (BIS-11), desenvolvida por Patton et al. (1995), foi empregada para mensurar o traço de impulsividade em três dimensões: impulsividade atencional (dificuldade em manter o foco), impulsividade motora (agir de forma rápida e não planejada) e impulsividade por não planejamento (priorizar recompensas imediatas em detrimento de objetivos de longo prazo). Composta por 30 itens organizados em escala Likert de quatro pontos, a BIS-11 possui ampla utilização internacional e evidências robustas de validade e confiabilidade. No Brasil, foi traduzida, adaptada culturalmente e validada por Malloy-Diniz et al. (2010) no *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, garantindo equivalência conceitual e linguística com o instrumento original. Essa versão nacional é adequada para investigar o impacto da impulsividade na tomada de decisão de gestores de Instituições de Ensino Superior (IES).

Para avaliar o uso de Sistemas de Controle de Gestão (SCG), adotou-se o instrumento desenvolvido por Bobe e Kober (2018), que investiga a relação entre características pessoais de reitores e a utilização de sistemas de controle e medidas de desempenho em universidades. A escala contempla duas dimensões principais: informações financeiras (orçamento, custos, receitas e resultados) e informações não financeiras (indicadores de ensino, pesquisa, satisfação de alunos e funcionários, processos internos e relacionamento com a comunidade). Seu objetivo é mensurar tanto o grau de utilização desses sistemas quanto a ênfase atribuída a cada tipo de informação no processo decisório. O modelo parte da premissa de que a eficácia dos SCG não depende apenas das ferramentas disponíveis, mas também das características cognitivas e pessoais dos gestores, como experiência, idade, formação acadêmica e estilo de liderança.

Por fim, para mensurar a percepção de desempenho organizacional, utilizou-se a escala proposta por Delaney e Huselid (1996), originalmente elaborada para avaliar resultados econômicos (lucro, crescimento, liquidez), comerciais/mercadológicos (participação de mercado, competitividade), relacionais (qualidade do relacionamento com clientes, fornecedores e comunidade) e desempenho organizacional geral. No Brasil, essa escala foi traduzida e adaptada por Felício (2007), preservando a estrutura dimensional original e ajustando a terminologia ao contexto organizacional brasileiro. Essa versão permite comparações consistentes entre estudos nacionais e internacionais e tem sido aplicada em diferentes setores, incluindo o ensino superior.

As quatro escalas utilizadas neste estudo, REI (Epstein et al., 1996; Gomes et al., 2019), BIS-11 (Patton et al., 1995; Malloy-Diniz et al., 2010), Sistema de Controle de Gestão (Bobe & Kober, 2018) e Percepção de Desempenho Organizacional (Delaney & Huselid, 1996; Felício, 2007), foram selecionadas por sua capacidade de mensurar diferentes dimensões cognitivas, comportamentais e gerenciais diretamente relacionadas à pergunta de pesquisa: como as características pessoais dos gestores de IES influenciam o processo de tomada de decisão. A REI permite identificar a predominância ou equilíbrio entre pensamento racional e experiencial, fornecendo indícios sobre estilos cognitivos que orientam decisões. A BIS-11 complementa essa análise ao captar níveis de impulsividade que podem afetar a ponderação e o planejamento das escolhas. O instrumento de

Bobbe e Kober (2018) revela a forma como o perfil individual influencia a utilização de sistemas de controle de gestão e de informações estratégicas, enquanto a escala de Delaney e Huselid (1996) evidencia como essas características se refletem na percepção de desempenho organizacional. Em conjunto, essas medidas oferecem uma visão integrada das relações entre traços pessoais, uso de ferramentas gerenciais e resultados percebidos, possibilitando compreender de maneira mais ampla o impacto das características individuais na tomada de decisão nas IES.

A coleta de dados ocorreu de forma eletrônica, por meio do envio do questionário em plataforma on-line, garantindo maior alcance geográfico e otimização do tempo de resposta. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e assegurados quanto à confidencialidade e ao uso exclusivo das informações para fins acadêmicos. Junto ao questionário, enviou-se também o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a fim gerar confiabilidade na pesquisa. Todo o conteúdo da pesquisa, incluindo o questionário, foi enviado e aprovado pelo Comitê de Ética.

Os dados obtidos, 46 respostas, foram analisados com o auxílio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), utilizando-se de técnicas de estatística descritiva para caracterização da amostra e análises inferenciais para verificação das relações entre variáveis, incluindo teste qui-quadrado e análise de correlação de *Spearman*, conforme adequação ao nível de mensuração dos dados.

A adoção desse procedimento metodológico permitiu estabelecer evidências empíricas sobre o papel das características pessoais dos gestores na condução das estratégias organizacionais das IES, contribuindo para o avanço das discussões sobre a aplicação da Teoria do Alto Escalão no contexto educacional brasileiro.

## 4 RESULTADOS

Responderam a pesquisa 46 reitores e pró-reitoras das IES. O perfil sociodemográfico e profissional da amostra. Em relação ao gênero, observa-se predominância feminina, com mais de 58% das respostas provenientes de mulheres ( $n = 27$ ). Quanto à faixa etária, mais de 90% dos participantes situam-se entre 36 e 65 anos, evidenciando um grupo de gestores em plena maturidade profissional. O nível de escolaridade é elevado: 34 dos 46 respondentes possuem título de doutorado, reforçando o alto grau de qualificação acadêmica.

No que se refere à experiência na área acadêmica, a maioria apresenta trajetória extensa. Apenas 6% dos respondentes possuem até dez anos de atuação, enquanto mais da metade (acima de 50%) acumula entre 21 e 30 anos de experiência nesse segmento. Esse padrão se repete na experiência de carreira: mais de 50% têm 20 anos ou mais de atuação profissional. Quanto ao tempo no cargo de gestor principal, o maior grupo (cerca de 47%) exerce a função entre seis e onze anos, seguido por gestores com até cinco anos de experiência (aproximadamente 30% da amostra).

Em relação à distribuição geográfica, Minas Gerais concentra o maior número de participantes ( $n = 23$ ), seguido pelo Paraná ( $n = 5$ ). Os demais respondentes estão distribuídos entre os estados de Alagoas, Bahia, Goiás, Rio de Janeiro, São Paulo, Amazonas, Ceará, Maranhão, Pará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Tocantins.

As seções 4.1 e 4.2 se complementam ao oferecer uma visão integrada entre a análise descritiva das escalas e a verificação estatística da influência dos construtos na tomada de decisão dos gestores de IES. Enquanto a seção 4.1 apresenta o comportamento das médias, modas e frequências dos indicadores, permitindo identificar padrões iniciais nos mecanismos intuitivos, racionais, impulsividade, sistemas de controle de gestão e desempenho organizacional, a seção 4.2 aprofunda essa análise ao testar a significância estatística desses padrões, determinando quais características e fatores efetivamente impactam o processo decisório. Assim, a leitura conjunta das duas seções permite compreender não apenas como os gestores percebem e utilizam diferentes competências e ferramentas de gestão, mas também quais dessas variáveis apresentam influência real e mensurável nas suas escolhas estratégicas.

#### 4.1 Análise das escalas

A análise de normalidade revelou que todos os indicadores apresentaram distribuição não normal, com rejeição da hipótese nula ( $\text{sig.} < 0,05$ ). Diante disso, optou-se pela utilização de técnicas estatísticas robustas à violação desse pressuposto.

Os resultados relacionados aos mecanismos intuitivos indicaram dois padrões. No engajamento experiencial, o primeiro grupo de indicadores, com médias acima de 3,15, refletiu elevada valorização da intuição como guia para ações e resolução de problemas, com moda predominante igual a 4 ("muitas vezes") e frequência combinada das opções 4 e 5 superior a 50% das respostas. O segundo grupo, com médias inferiores a 2,7, concentrou-se em afirmações contrárias ao uso da intuição, apresentando moda 2 ("raramente") e predominância de respostas negativas. Na habilidade experiencial, o padrão foi semelhante: indicadores com médias acima de 3 revelaram percepção de alta confiabilidade da própria intuição, especialmente para avaliar pessoas e situações, enquanto os de menor média indicaram baixa concordância com afirmações que depreciam a capacidade intuitiva.

Em relação aos mecanismos racionais, o engajamento racional demonstrou que os gestores têm forte gosto por atividades intelectualmente desafiadoras e pela resolução de problemas complexos, com médias superiores a 3,6 nos principais indicadores, contrastando com médias abaixo de 3,07 em afirmações associadas à evitação do pensamento profundo. Na habilidade racional, observaram-se médias elevadas ( $\geq 3,38$ ) em itens que destacam o uso da lógica e análise criteriosa para a tomada de decisão, em contraste com médias baixas nos indicadores que sugerem pouca habilidade analítica.

No que diz respeito à impulsividade, os três tipos avaliados apresentaram médias predominantemente baixas. Na impulsividade motora, observou-se baixa frequência de ações rápidas e não planejadas, exceto para "Tomar decisões rapidamente", com média intermediária (3,35). Na impulsividade atencional, os resultados indicaram alta capacidade de concentração, com exceção de um item que aponta distrações ocasionais. Na impulsividade por não planejamento, predominam respostas que indicam comportamento planejado e orientado ao futuro.

Os gestores atribuíram alta relevância ao Sistema de Controle de Gestão (SCG) tanto para dados financeiros quanto não financeiros. Mais de 50% das respostas concentraram-se nas opções "concordo parcialmente" ou "concordo", e várias métricas apresentaram médias superiores a 4,0. A menor média (3,02) foi observada no item "Só me envolvo no processo de SCG

quando as ações ou resultados estão de acordo com planos". Em IES públicas, a menor ênfase em indicadores de receita e custo foi associada à natureza institucional dessas organizações.

Quanto ao desempenho organizacional, a dimensão econômica revelou avaliação positiva do crescimento de vendas (moda = 4), mas percepções moderadas sobre rentabilidade e liquidez, possivelmente influenciadas pela competitividade e ajustes de preços. A dimensão comercial/negócios apresentou percepção majoritariamente positiva, com participação de mercado e competitividade avaliadas como "alta" ou "muito alta" por mais de 50% dos respondentes. Na dimensão relacional, houve avaliações favoráveis sobre satisfação e relações internas, com médias superiores a 3,0 e baixa incidência de percepções negativas. O desempenho organizacional geral também foi avaliado positivamente, com médias superiores a 3,7 e predominância de respostas "alta" e "muito alta" em todas as dimensões.

De forma geral, os gestores das IES combinam elevados mecanismos intuitivos e racionais, baixa impulsividade e uso intensivo de SCG, fatores associados a uma visão positiva do desempenho organizacional, especialmente nas dimensões comercial e relacional. Esses resultados corroboram a Teoria do Alto Escalão, indicando que características pessoais e cognitivas dos gestores influenciam significativamente suas percepções e práticas de gestão.

Com base nos padrões identificados na análise descritiva apresentada na seção 4.1, a seção 4.2 aprofunda a investigação ao avaliar estatisticamente a relevância dos construtos para o processo de tomada de decisão dos gestores de IES. Essa transição permite avançar de uma leitura exploratória dos dados, que revela tendências e percepções gerais, para uma análise inferencial capaz de indicar, com suporte estatístico, quais fatores e características pessoais exercem influência significativa nas decisões estratégicas.

## 4.2 Fatores que influenciam na tomada de decisão dos sujeitos de pesquisa

A análise dos construtos investigados evidenciou que determinadas características pessoais e cognitivas dos gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) exercem influência significativa sobre o processo de tomada de decisão, enquanto outras não apresentam relevância estatística.

Os construtos relacionados ao mecanismo intuitivo, engajamento experiencial, habilidade experiencial e mecanismo racional engajamento racional, baseados em Gomes et al. (2019), apresentaram valores de significância acima de 0,05. Esses resultados indicam que tais fatores, isoladamente, não influenciam de forma decisiva as escolhas dos gestores, corroborando as teses de March e Simon (1958) e Cyert e Mach (1963), segundo as quais a intuição precisa ser combinada à racionalidade para sustentar decisões eficazes.

Em contrapartida, o construto mecanismo racional habilidade racional apresentou significância estatística ( $p < 0,05$ ), demonstrando que essa habilidade exerce papel relevante no processo decisório. Esse achado dialoga com o estudo de Choi et al. (2020), que destaca o impacto do tempo de experiência acadêmica no aprimoramento da capacidade de decisão. Por se tratar de uma competência individual, seu desenvolvimento está associado às características cognitivas e ao histórico profissional de cada gestor.

Os três construtos de impulsividade, motora, atencional e por não planejamento, conforme Diniz et al. (2010), mostraram-se influenciadores. A impulsividade motora apresentou maior ocorrência em mulheres com menor tempo de atuação acadêmica; a atencional exibiu padrão semelhante, associando-se à dificuldade de manter foco e planejamento; já a impulsividade por não planejamento destacou-se em mulheres com maior tempo de experiência e idade, sugerindo que decisões rápidas e de curto prazo podem ser tomadas mesmo por gestores experientes. Em conjunto, esses resultados indicam que a impulsividade, em suas diferentes formas, pode conduzir a escolhas menos estratégicas e mais reativas.

No campo da gestão estratégica, o construto sistema de controle de gestão (Bobe & Kober, 2018) apresentou valores de significância abaixo de 0,05, confirmando sua relevância para o processo decisório. A adoção de práticas estruturadas de planejamento, monitoramento e uso de informações mostrou-se determinante para uma gestão eficaz. Por outro lado, o sistema de controle de gestão de desempenho financeiro não apresentou relevância estatística, possivelmente devido à dependência de recursos governamentais em instituições públicas, o que limita a autonomia dos gestores sobre esse aspecto.

Quanto ao desempenho organizacional, os construtos econômico e relacional (Delaney & Huselid, 1996) se mostraram relevantes. O desempenho econômico esteve associado ao tempo de experiência como gestor, reforçando a importância da vivência profissional no desenvolvimento de decisões assertivas. O desempenho relacional apresentou significância para o fator "sexo", com gestores do sexo masculino, mais jovens e com menor escolaridade relatando melhor percepção nesse aspecto, embora tal diferença possa estar mais relacionada à experiência acumulada do que ao gênero em si. Por outro lado, os construtos desempenho organizacional comercial/negócio, geral e total não apresentaram significância e, portanto, não foram considerados influenciadores diretos na tomada de decisão.

Em síntese (Tabela 1), os resultados apontam que os principais fatores que influenciam o processo decisório dos gestores de IES são: habilidade racional, impulsividade (nas dimensões motora, atencional e por não planejamento), sistema de controle de gestão e desempenho organizacional (econômico e relacional). Esses achados reforçam a importância da experiência profissional, do desenvolvimento de competências cognitivas e da adoção de práticas estruturadas de gestão para decisões mais estratégicas e eficazes.

O tamanho do efeito das diferenças que são estatisticamente significativas, as quais variam entre 0,25 e 0,46. Os dados obtidos na Tabela 1 mostram que nenhuma das diferenças estatisticamente significativas possui um tamanho de efeito grande. O tamanho do efeito considerado médio – entre 0,30 e 0,50 – ocorre para o construto Mecanismo racional habilidade racional em relação as diferenças entre anos de academia, para os construtos Impulsividade motora, Impulsividade atencional e Desempenho organizacional relacional em relação a homens e mulheres e para o construto Sistema controle gestão entre os mais jovens e mais idosos assim como também para aos gestores de maior e de menor escolaridade reforçando assim os pareceres emitidos nos estudos de Hambrick e Manson (1984) onde a diversidade de gênero é essencial para o desenvolvimento ocorra de forma benéfica para as instituições.

Tabela 1. Fatores que influenciam a tomada de decisão dos gestores de IES

Construto	Característica Pessoal	Significância	Tamanho do Efeito	
Mecanismo intuitivo engajamento experiencial	Nenhuma Variável	> 0,05	Não há	Intuição isolada não sustenta decisões eficazes; exige racionalidade.
Mecanismo intuitivo habilidade experiencial	Nenhuma Variável	> 0,05	Não há	Mesma tendência do anterior; resultados próximos entre grupos.
Mecanismo racional engajamento racional	Nenhuma Variável	> 0,05	Não há	Resultados homogêneos; racionalidade mínima já altera levemente a amostra.
Mecanismo racional habilidade racional	Anos Academia	< 0,05	0,34	Habilidade cognitiva individual; impactada pelo tempo de academia (Choi et al, 2020).
Impulsividade motora	Sexo	< 0,05	0,33	Mais frequente em mulheres com menor tempo de atuação acadêmica.
	Anos Academia	< 0,05	0,26	
Impulsividade atencional	Sexo	< 0,05	0,46	Dificuldade de manter foco e planejamento; padrão similar à impulsividade motora.
Impulsividade não planejamento	Sexo	< 0,05	0,29	Mais presente em mulheres com maior tempo de experiência e idade; foco em consequências imediatas.
Sistema controle gestão	Idade	< 0,05	0,31	Planejamento e monitoramento estruturados favorecem decisões estratégicas.
	Escolaridade	< 0,05	0,34	
	Anos Academia	< 0,05	0,27	
Sistema controle gestão financeiro	Anos academia	< 0,05	0,28	Dependência de recursos governamentais limita a influência.
desempenho organizacional econômico	Anos Gestor	< 0,05	0,29	Associado ao tempo de experiência como gestor; vital para decisões assertivas.
Desempenho organizacional comercial/negócio	Idade	< 0,05	0,29	Diferença associada a sexo e experiência; homens mais jovens relatam percepção melhor.
	Anos Gestor	< 0,05	0,25	
Desempenho organizacional relacional	Sexo	< 0,05	0,33	Não apresentou influência direta.
Desempenho organizacional geral	Nenhuma Variável	> 0,05	Não há	Não apresentou influência direta.
Desempenho organizacional total (econômico + comercial/negócio + relacional + geral)	Idade	< 0,05	0,25	Não apresentou influência direta.

No que tange ao efeito pequeno, abaixo de 0,30, ele ocorre para o construto impulsividade motora em relação aos anos de experiência dos gestores, o construto Sistema controle de gestão e construto Sistema controle gestão financeiro com mais anos e com menos anos de academia. Existe ainda relação deste efeito com o construto Impulsividade não planejamento em relação aos homens e mulheres, o construto Desempenho Organizacional econômico e construto Desempenho organizacional comercial/negócio em relação aos gestores com mais anos no cargo em comparação com aqueles que possuem menos tempo na gestão, por fim, falamos do construto Desempenho organizacional comercial/negócio e o construto desempenho organizacional total (econômico + comercial/negócio + relacional + geral) na comparação entre gestores mais jovens e mais idosos.

Os resultados evidenciam que a tomada de decisão dos gestores de IES é influenciada principalmente por fatores ligados à habilidade racional, à impulsividade (em suas três dimensões) e a elementos de gestão estratégica e desempenho organizacional. Entre esses, a habilidade racional e o desempenho econômico mostraram-se fortemente associados ao tempo de experiência como gestor, confirmando que a maturidade profissional e o conhecimento acumulado contribuem para decisões mais assertivas.

A impulsividade, por outro lado, apresentou diferentes padrões de influência, variando conforme características pessoais como sexo, idade e tempo de atuação. Essa constatação indica que certos traços de personalidade podem comprometer a análise de riscos e a adoção de estratégias adequadas, especialmente quando combinados com menor experiência.

Os sistemas de controle de gestão, sobretudo aqueles voltados ao planejamento e monitoramento global da instituição, reforçaram sua importância como suporte estruturado ao processo decisório, enquanto controles estritamente financeiros não apresentaram a mesma relevância, possivelmente devido às limitações externas de recursos, especialmente nas IES públicas.

No conjunto, as evidências apontam que o perfil decisório dos gestores é resultado da interação entre competências cognitivas, características pessoais e mecanismos institucionais de suporte à gestão. Dessa forma, compreender e desenvolver essas dimensões de maneira integrada pode potencializar a eficácia da tomada de decisão nas IES.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como objetivo identificar como as características pessoais dos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) influenciam a tomada de decisão, com base em amostras compostas por IES de Minas Gerais e de outras regiões do Brasil. Partiu-se do pressuposto de que a Teoria do Alto Escalão (Hambrick & Mason, 1984) explicaria parte dos padrões positivos observados nas análises quantitativas, alinhando-se a estudos como D'Souza (2020) e outras pesquisas citadas.

Os resultados indicam que características como anos de academia, nível de escolaridade e tempo como gestor influenciam positivamente a tomada de decisão nas IES. Conforme Oppong (2014), tais fatores favorecem decisões mais sólidas, sustentam bons resultados econômicos e fortalecem a credibilidade institucional. Apesar disso, construtos como "mecanismo racional

de engajamento” e “mecanismo racional de habilidade racional” mostram que profissionais muito experientes também podem apresentar menor engajamento, conforme alertado por Ray e Miller (1991).

De forma complementar, idade e sexo emergiram como variáveis relevantes. Os construtos ligados à impulsividade (motora, atencional e de não planejamento) indicam que mulheres e gestores jovens tendem a apresentar maiores níveis de impulsividade, o que exige atenção e estratégias de desenvolvimento. Esse achado não invalida o desempenho positivo das mulheres ou de jovens gestores (Özkanlı et al., 2009) mas sugere a importância de preparar esses perfis para decisões mais racionais e planejadas.

Além disso, no mecanismo intuitivo, engajamento experiencial, gestores com mais tempo de carreira, maior escolaridade e, em especial, mulheres experientes, demonstraram maior uso da intuição na resolução de problemas, reforçando Özkanlı et al. (2009) ao afirmar que a experiência no alto escalão aumenta a capacidade de absorver e responder a mudanças organizacionais. Já no mecanismo racional, habilidade racional, homens mais experientes e com mais tempo na carreira se destacaram, confirmando Miller et al. (1998) e del Carmen Triana et al. (2019) sobre a importância da diversidade para enriquecer a estratégia organizacional. Para facilitar a compreensão e relacionar achados e literatura, apresenta-se o Tabela 2.

Tabela 2. Influência das características pessoais dos gestores na tomada de decisão em IES

<b>Característica Pessoal</b>	<b>Achados da Pesquisa</b>	<b>Apoio na Literatura</b>	<b>Convergência / Divergência</b>
Anos de atuação na academia	Influência positiva, associada a decisões mais sólidas e estratégicas.	Hambrick e Mason (1984), Oppong (2014)	Convergência
Nível de escolaridade	Favorece decisões fundamentadas, especialmente em controles de gestão.	Hambrick e Mason (1984), Bobe e Kober (2018)	Convergência
Tempo como gestor	Positivamente relacionado ao desempenho econômico e à qualidade das decisões.	Choi et al. (2020)	Convergência
Idade	Perfis mais velhos tendem a menor engajamento.	Miller (1991)	Convergência parcial
Sexo	Mulheres mais jovens apresentam desempenho financeiro positivo; mulheres e jovens tendem a maior impulsividade.	Özkanlı et al. (2009); Loughlin et al. (2012)	Divergência parcial

Fonte: Dados da pesquisa

Nos construtos relacionados à impulsividade, verificou-se que a impulsividade motora e atencional é mais frequente entre mulheres e gestores com menos tempo de academia, enquanto a impulsividade por não planejamento apareceu entre mulheres com maior experiência e idade. Esses resultados confirmam parte das observações de Diniz e Castro (2010) e Bakos (2008), mas também se conectam ao alerta de Choi et al. (2020) sobre o papel do tempo de experiência no controle desses comportamentos.

Quanto ao desempenho organizacional (Tabela 3), o construto econômico apresentou forte associação com tempo como gestor, reforçando que experiência de liderança é decisiva para decisões assertivas sobre finanças (Augier & Teece, 2009). No desempenho relacional, destacou-se a influência do sexo e do tempo como gestor, mas sem uma direção única, homens mais jovens e menos experientes relataram percepção mais positiva, enquanto mulheres e gestores experientes se sobressaíram em outros indicadores.

Por fim, destaca-se a importância do nível de escolaridade como variável transversal, que permeia múltiplos construtos e aparece associada a melhor desempenho em mecanismos racionais e sistemas de controle de gestão. Essa relação fortalece a argumentação de Bobe e Kober (2018) de que conhecimento e preparo técnico são pilares da tomada de decisão estratégica.

Em síntese, este estudo confirma a relevância das características pessoais na gestão de IES, ao mesmo tempo que ressalta que idade, gênero e tempo de experiência interagem de formas complexas com fatores cognitivos e comportamentais, moldando o processo decisório. Essa interação, quando bem compreendida, pode orientar políticas de desenvolvimento de lideranças mais eficazes e alinhadas às demandas específicas das instituições.

Tabela 3. Desempenho organizacional e fatores de influência

<b>Dimensão de Desempenho</b>	<b>Achados da Pesquisa</b>	<b>Apoio na Literatura</b>	<b>Relevância para Tomada de Decisão</b>
Econômico	Tempo como gestor influencia positivamente; gestores experientes têm visão mais estratégica.	Augier e Teece (2009); Choi et al. (2020)	Alta
Relacional	Diferenças associadas a sexo e tempo como gestor.	Delaney e Huselid (1996)	Média
Comercial/Negócio	Sem significância estatística.	—	Baixa
Geral/Total	Sem significância estatística.	—	Baixa

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, os resultados deste estudo evidenciam que a eficácia na tomada de decisão nas IES não depende apenas de competências técnicas, mas também de um equilíbrio entre experiência, preparo acadêmico, diversidade de gênero e controle de características comportamentais, como a impulsividade. Compreender essa interação permite às instituições desenvolver programas de formação e sucessão gerencial que aproveitem as forças de diferentes perfis, ao mesmo tempo que minimizam riscos associados a decisões precipitadas ou pouco fundamentadas. Dessa forma, ao reconhecer a influência das características pessoais sobre o processo decisório, as IES podem estruturar equipes de gestão mais estratégicas, resilientes e alinhadas às complexidades do ambiente educacional, fortalecendo sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

## 6 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo compreender de que forma as características pessoais dos gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) influenciam o processo de tomada de decisão. A partir de revisão teórica e de pesquisa de campo com reitores e pró-reitores, foi possível identificar que fatores como sexo, idade, anos como gestor, anos de atuação acadêmica e nível de escolaridade apresentam relação significativa com determinadas dimensões da decisão estratégica.

Os resultados evidenciam que características pessoais, como sexo, idade, anos como gestor, anos de atuação acadêmica e escolaridade, influenciam a tomada de decisão de gestores de IES, especialmente quando associadas à habilidade racional, à impulsividade (motora, atencional e por não planejamento) e a elementos de gestão estratégica e desempenho organizacional. A experiência profissional destacou-se como variável central, reforçando seu papel no aprimoramento das decisões estratégicas.

Como implicação prática, os achados sugerem que as IES devem investir em processos de seleção, desenvolvimento e capacitação de gestores que considerem tanto competências cognitivas quanto traços comportamentais. Programas de treinamento voltados para o controle da impulsividade, o fortalecimento da análise racional e o uso estratégico de sistemas de gestão podem contribuir para melhorar a qualidade das decisões.

O estudo apresenta limitações relacionadas ao tamanho e perfil da amostra e ao acesso restrito a respondentes, o que pode limitar a generalização dos achados. Para pesquisas futuras, sugere-se testar variáveis moderadoras como cultura organizacional, tipo de instituição (pública ou privada) e contexto socioeconômico regional, além de explorar modelos longitudinais para avaliar como as características pessoais influenciam a tomada de decisão ao longo do tempo. Também é recomendada a aplicação de instrumentos psicológicos e simulações de cenários para mensurar, de forma mais precisa, a relação entre impulsividade, racionalidade e eficácia das decisões.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, F. J. R. D., & Sobral, F. J. B. D. A. (2005). Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 9-30.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Becket, N., & Brooks, M. (2008). Competitiveness in higher education: The case of university management. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 5-21.
- Biazzzi, M. R. D., Muscat, A. R. N., & Biazzzi, J. L. D. (2011). Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Gestão & Produção*, 18, 869-880.
- Bobe, B. J., & Kober, R. (2018). University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. *Studies in Higher Education*, 45(6), 1-23.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, behavioral, and cognitive influences on upper echelons during strategy process: A literature review. *Journal of Management*, 42(1), 174-202.

- Carpenter, M. A., Geletkancz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Choi, J. H., Kim, S., & Lee, A. (2020). CEO tenure, corporate social performance, and corporate governance: A Korean study. *Sustainability*, 12(1), 99.
- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2007). How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767-789.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- D'Souza, M. (2020). A responsabilidade social corporativa modera a relação entre o traço maquiavélico e o gerenciamento de resultados? *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 14(4), 10-24.
- del Carmen Triana, M., Richard, O. C., & Su, W. (2019). Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. *Research Policy*, 48(7), 1681-1693.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy Of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Diniz, D., & Castro, J. (2010). Processo de gestão estratégica em universidades privadas: Um estudo de casos. *Revista de Administração da UFSM*, 3(3), 311-325.
- Diniz, M. F. L., et al. (2010). Tradução e adaptação cultural da Barratt Impulsiveness Scale (BIS-11) para aplicação em adultos brasileiros. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, 59(2).
- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., & Heier, H. (1996). Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 390-405.
- Felício, J. A. (2007). Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional: um estudo nas empresas portuguesas (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Ferreira, M., Leal, E., Ferreira, A., & Ferreira, L. (2021). Perfil do controller e suas escolhas estratégicas: Uma análise sobre controllers brasileiros e portugueses. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15(e186510), 1982-6486.
- Gimenes, D. N. G., Martins, C. H., & Nunes, S. T. (2025). Universidades corporativas: Reflexos nas instituições de ensino superior. *Revista de Administração FACES Journal*, 24(2), 47-64.
- Gomes, A. C. C., Mól, A. L. R., & Marques, M. C. (2019). Mecanismos Intuitivo e Racional: Validação de Escala para Tomada De Decisão. *Revista de Administração FACES*, 102-117.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy Of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organizations as a reflection of its top managers. *Academy Of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., & Quigley, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35(4), 473-491.
- He, P., & Zou, Y. (2024). Are senior management with academic experience more cautious? Empirical evidence from corporate risk-taking. *Chinese Management Studies*. Advance online publication.
- Leite, L. A., & Moraes, B.C.M. (2023). Pressões Institucionais sobre as universidades: Uma contextualização. *Revista de Administração Faces Journal*, 21(1), 29-41.
- Lin, H. C., & Rababah, N. (2014). CEO-TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 943-957.
- Loughlin, C., Arnold, K. A., & Bell-Crawford, J. (2012). Lost opportunity: Is transformational leadership accurately recognized and rewarded in all managers? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(1), 43-64.
- Malloy-Diniz, L. F., Mattos, P., Leite, W. B., Abreu, N., Coutinho, G., Paula, J. J. D., ... & Fuentes, D. (2010). Tradução e adaptação cultural da Barratt Impulsiveness Scale (BIS-11) para aplicação em adultos brasileiros. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, 59, 99-105.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. Wiley.

- Mercader Pomarón, V. M. (2020). Ethics and leadership from the perspective of university students and professionals. *Journal of Management and Business Education*, 3(3), 282-305.
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39-58.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34-52.
- Oppong, S. (2014). Upper echelons theory revisited: The need for a change from causal description to casual explanation. *Management: Journal Of Contemporary Management Issues*, 19(2), 169-183.
- Özkanlı, Ö., Machado, M. L., White, K., O'Connor, P., Riordan, S., Neale, J., & outros. (2009). Gender and management in higher education institutions: Changing organisational and management structures. *Tertiary Education and Management*, 15(3), 241-257.
- Patton, J. H., Stanford, M. S., & Barratt, E. S. (1995). Factor structure of the Barratt impulsiveness scale. *Journal of Clinical Psychology*, 51(6), 768-774.
- Plöckinger, M., Aschauer, E., Hiebl, M. R., & Rohatschek, R. (2016). The influence of individual executives on corporate financial reporting: A review and outlook from the perspective of upper echelons theory. *Journal of Accounting Literature*, 37(1), 55-75.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1991). The influence of communication structure and social support on job stress and burnout. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 506-527.
- Santos, N. C. F., & Bronnemann, M. R. (2013). Desafios da gestão em instituições de ensino superior: Um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 6(1), 1-21.
- Schranger, J., & Madansky, A. (2013). Behavioral strategy: A foundational view. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 81-95.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.
- Zhou, Z. (2010). Impact of academic experience in economics on risk preferences and rationality: An empirical investigation. *Occidental College Working Paper*.

# INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DE LACUNAS DE DESEMPENHO CONTEXTUAL NO SETOR PÚBLICO

INSTRUMENT FOR DIAGNOSING CONTEXTUAL  
PERFORMANCE GAPS IN THE PUBLIC SECTOR

LAÍS CAMPOS DE CARVALHO RODRIGUES  
laiscampos123@gmail.com  
Universidade de Brasília  
<https://orcid.org/0009-0008-3538-8347>

BRUNA STAMM DE BARROS BARRETO  
brunastamm99@gmail.com  
Universidade de Brasília  
<https://orcid.org/0009-0003-2683-9664>

MARIANA LOPES DE ARAÚJO  
marylopesaraujo@gmail.com  
Universidade de Brasília  
<https://orcid.org/0000-0001-6619-3093>

PEDRO PAULO MURCE MENEZES  
pemeneses@unb.br  
Universidade de Brasília  
<https://orcid.org/0000-0002-6937-3302>

FLAVIO GARCIA PRACIANO  
flavio.praciano@redes.unb.br  
Universidade de Brasília  
<https://orcid.org/0000-0002-9453-397X>

## RESUMO

**Objetivo:** Desenvolver e validar um instrumento para diagnóstico de lacunas de desempenho contextual em um órgão público de natureza jurídica, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão de desempenho no setor público.

**Proposta:** O estudo propõe um instrumento de avaliação de desempenho construído a partir da realidade institucional, combinando rigor psicométrico e legitimidade organizacional, como alternativa às medidas genéricas frequentemente criticadas por sua baixa aderência ao contexto público.

**Abordagem teórica:** A pesquisa fundamenta-se na literatura de gestão de desempenho e administração pública, adotando a concepção de desempenho como construto comportamental e distinguindo o desempenho contextual como dimensão transversal às funções exercidas pelos servidores.

**Provocação:** O artigo provoca o debate sobre a necessidade de instrumentos de avaliação de desempenho sensíveis às especificidades institucionais do serviço público, capazes de ampliar a legitimidade do processo avaliativo e apoiar decisões baseadas em evidências na gestão de pessoas.

**Métodos:** Adotou-se uma abordagem metodológica mista, integrando etapas qualitativas e quantitativas. Foram realizadas entrevistas com profissionais da carreira jurídica, seguidas da elaboração e validação semântica de descritores, validação por juízes e aplicação do questionário. A validação psicométrica incluiu análises fatoriais exploratória e confirmatória.

**Resultados:** Os resultados indicaram uma estrutura multifatorial consistente, com evidências satisfatórias de confiabilidade, validade convergente e validade discriminante, confirmando a robustez do instrumento desenvolvido para mensuração do desempenho contextual.

**Conclusões:** O instrumento validado apresenta contribuição científica e prática ao oferecer uma medida empiricamente robusta e institucionalmente legitimada, capaz de subsidiar políticas de desenvolvimento, capacitação e gestão da força de trabalho no setor público, fortalecendo a efetividade das políticas públicas.

**Palavras-chave:** Gestão de desempenho; Administração pública; Desempenho contextual; Validação de instrumento; Psicometria.

## ABSTRACT

---

**Objective:** *To develop and validate an instrument for diagnosing contextual performance gaps in a public organization of a legal nature, contributing to the improvement of performance management practices in the public sector.*

**Proposal:** *The study proposes a performance evaluation instrument grounded in the institutional reality of public organizations, combining psychometric rigor and organizational legitimacy, as an alternative to generic measures often criticized for their limited contextual fit.*

**Theoretical approach:** *The research is grounded in the performance management and public administration literature, adopting a behavioral conception of performance and conceptualizing contextual performance as a transversal dimension across public service roles.*

**Provocation:** *The article seeks to foster debate on the need for performance evaluation instruments that are sensitive to public sector specificities, capable of enhancing evaluative legitimacy and supporting evidence-based people management decisions.*

**Methods:** *A mixed-methods approach was adopted, integrating qualitative and quantitative stages. Interviews were conducted with legal career professionals, followed by the development and semantic validation of descriptors, expert judgment validation, and nationwide survey application. Psychometric validation included exploratory and confirmatory factor analyses.*

**Results:** *The findings revealed a consistent multifactorial structure, with satisfactory evidence of reliability, convergent validity, and discriminant validity, confirming the robustness of the instrument for measuring contextual performance.*

**Conclusions:** *The validated instrument offers scientific and practical contributions by providing an empirically robust and institutionally legitimized measure, supporting public workforce development, training, and performance management policies, and enhancing the effectiveness of public policies.*

**Keywords:** *Performance management; Public administration; Contextual performance; Instrument validation; Psychometrics.*

# 1 INTRODUÇÃO

A gestão de desempenho vem assumindo papel cada vez mais relevante como ferramenta estratégica na Administração Pública, ao favorecer o alinhamento entre práticas institucionais e objetivos organizacionais (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2012; Martins & Ensslin, 2021). Nos últimos anos, o fortalecimento de uma cultura orientada para resultados tornou-se um eixo central das políticas de gestão de pessoas nos governos dos países desenvolvidos e do Brasil (OECD, 2021; OECD, 2022). Esse movimento impulsionou a evolução da gestão de pessoas por meio de diferentes fases e marcos regulatórios, voltados ao reforço dos princípios da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) e à valorização da excelência na atuação dos servidores (Cascio, 2015). Entre esses marcos, destaca-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 e atualizada pelo Decreto nº 9.991/2019, que orienta o desenvolvimento contínuo dos servidores com base na gestão por competências e na adoção de planos gerais e individuais de desenvolvimento. Outro avanço importante foi a criação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído em 2020 pela Instrução Normativa nº 65 e aperfeiçoado pela Instrução Normativa nº 24/2023, que define orientações, critérios e procedimentos para a pactuação de entregas e o monitoramento de resultados.

Neste sentido, a adoção de instrumentos de avaliação de desempenho (AD) no setor público exige mais do que a mera replicação ou adaptação de modelos consagrados no setor privado (Martins & Ensslin, 2021). A eficácia desses instrumentos está intrinsecamente vinculada à sua capacidade de refletir as especificidades do serviço público, um contexto marcado por finalidades não lucrativas, forte normatização, estabilidade de vínculos, multiplicidade de stakeholders e elevado grau de *accountability*. Diferenças nas culturas organizacionais, nos processos decisórios, nos arranjos institucionais e nas práticas de trabalho tornam inadequado o uso de ferramentas descoladas da realidade estatal (Cascio, 2015; McAdam et al., 2005).

Quando os instrumentos de avaliação carecem de aderência ao contexto público, comprometem-se a confiabilidade dos resultados e a legitimidade do processo, gerando resistências entre avaliadores e avaliados (Eusébio, 2023). Além disso, a presença de subjetividades e vieses, como leniência, efeito halo, tendência central e recenticidade, ainda é um desafio recorrente, dificultando diagnósticos consistentes e a tomada de decisão baseada em evidências. Nesse cenário, torna-se indispensável desenvolver instrumentos ancorados em descritores empiricamente validados, construídos de forma colaborativa com os agentes institucionais e sensíveis às nuances das funções desempenhadas pelos servidores (Belle et al., 2017; Bezerra et al., 2022).

Este artigo apresenta o processo metodológico de construção e validação de um instrumento para diagnóstico de lacunas de desempenho em um órgão público de natureza jurídica, concebido especificamente para superar as limitações de aderência e legitimidade observadas em instrumentos genéricos ou importados do setor privado (Martins & Ensslin, 2021). Ao ancorar-se em descritores empiricamente validados, construídos de forma participativa com agentes institucionais e alinhados às especificidades do contexto público, o estudo contribui para o avanço da gestão de desempenho no setor público ao oferecer um instrumento legítimo, sensível à realidade estatal e capaz de produzir diagnósticos confiáveis para subsidiar decisões gerenciais e políticas de desenvolvimento de pessoas. O processo metodológico envolveu a combinação de etapas qualitativas e quantitativas, contemplando análise da literatura, realização de entrevistas, a validação de descritores e a aplicação em âmbito nacional junto a profissionais da carreira jurídica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da Reforma do Estado nos anos 1990, a Administração Pública brasileira passou a adotar princípios gerenciais, priorizando eficiência, resultados e foco no cidadão (Camargo et al., 2016). Nesse contexto, a gestão de pessoas assumiu papel estratégico ao alinhar competências individuais às necessidades organizacionais, promovendo tanto desempenho quanto valorização dos servidores, em equilíbrio entre a rigidez normativa e a demanda por agilidade (Deodato, 2021; Souza Camões, 2019).

Diante desse cenário, e em consonância com movimentos já consolidados em contextos internacionais voltados ao estudo de competências essenciais para um serviço público profissional, estratégico e inovador (OECD, 2017), a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), a partir de uma série de estudos, propôs um conjunto de competências transversais consideradas indispensáveis ao exercício da função pública. Segundo a ENAP (2021), essas competências são definidas como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais” (pág. 05). A matriz elaborada pela escola indica sete competências transversais, são elas: Visão sistêmica, Orientação por valores éticos, Trabalho em equipe, Comunicação, Mentalidade digital, Foco nos resultados para os cidadãos, Resolução de problemas com base em dados. Essa estrutura constitui uma iniciativa promissora para a construção de um referencial comum de competências, ao mesmo tempo em que preserva a flexibilidade necessária para adaptação aos diferentes contextos institucionais (OECD, 2023).

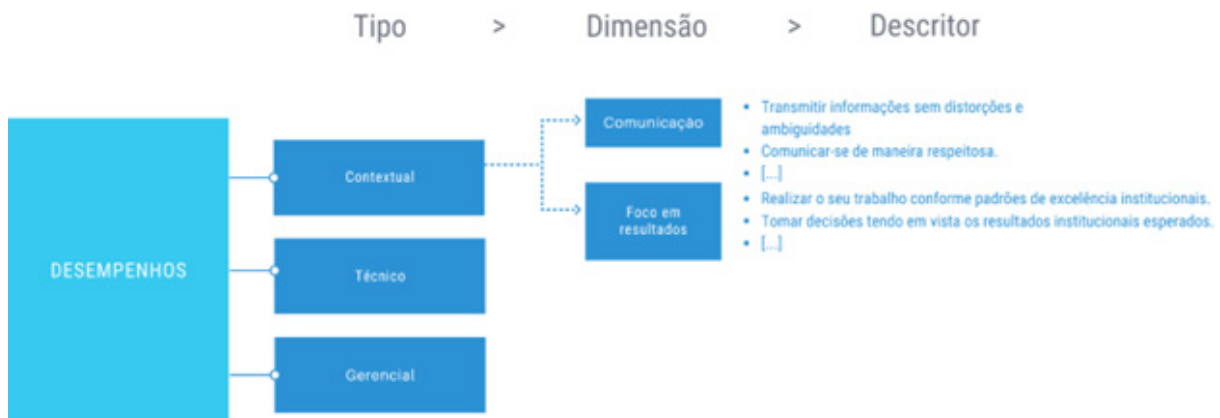
Na literatura, são frequentes as múltiplas classificações do conceito de competências, assim como as diferentes categorias utilizadas para designar aquelas de caráter mais abrangente, aplicáveis a indivíduos em variados contextos, independentemente de suas funções específicas. Tais competências podem ser denominadas transversais, gerais, contextuais, organizacionais, entre outras. Este estudo adota a literatura de gestão de desempenho como referência, dada a heterogeneidade conceitual do termo competência (Nicola & Vosgeral, 2019; Salman et al., 2020) e em função de seu objetivo central: desenvolver um instrumento de diagnóstico de performance individual, voltado a comportamentos expressos, resultados e realizações. Nessa perspectiva, o desempenho é compreendido como comportamento observável, e não apenas como potencial individual derivado de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para fins de mensuração, deve ser concebido como um construto de natureza comportamental que, originado em fatores cognitivos, afetivos, interpessoais e materiais, manifesta-se nas ações intencionais dos indivíduos e se converte, a depender do contexto material e psicossocial de trabalho, em resultados que geram valor econômico e social (Brandão, 2007; Dutra, 2004; Fleury & Fleury, 2001).

Sob a perspectiva conceitual adotada, o desempenho pode ser classificado quanto ao seu tipo, apresentando, na maioria dos casos, três categorias, que podem receber distintas denominações na literatura: gerencial, aplicável aos indivíduos que exercem funções de chefia e liderança; técnico, associado a determinados processos de trabalho e atividades; e contextual, aplicável a todos os indivíduos de determinado contexto independente de suas funções, sendo este último o foco da pesquisa apresentada (Campbell et al., 1993; Sonnentag & Frese, 2002).

Em cada tipo, o desempenho se desdobra em dimensões, que representam grandes temas análogos às competências, compostas por descritores, itens que caracterizam comportamentos esperados e são avaliados por meio de escalas nos formulários de avaliação de desempenho. Em síntese, adota-se um modelo teórico-conceitual que se desdobra em três níveis: tipo de desempenho, dimensão de desempenho e descritores de desempenho. Esses elementos fundamentam a construção das matrizes de desempenho, que estruturam os formulários de avaliação e constituem insumo central das políticas de Gestão de Desempenho (GD) (Aguinis, 2013), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Modelo conceitual dos desempenhos: tipos, dimensões e descritores comportamentais



Fonte: elaborado pelos autores.

A avaliação de desempenho, enquanto componente estruturante do sistema de GD, configura-se como um processo sistemático e contínuo de mensuração da atuação dos servidores, essencial para o alcance dos objetivos das políticas de gestão de pessoas orientadas a resultados. Sua implementação possibilita identificar lacunas de desenvolvimento, por meio de instrumentos avaliativos baseados em escalas de mensuração, e oferece subsídios para decisões estratégicas em gestão de pessoas, especialmente nas frentes de capacitação, progressão funcional e mobilidade na carreira (Bezerra et al., 2022).

Apesar dos avanços observados na literatura e nas práticas institucionais, a mensuração do desempenho contextual no setor público ainda permanece como um desafio. A compreensão desse tipo de desempenho é particularmente relevante, pois permite captar as dinâmicas comportamentais que sustentam a cooperação, a adaptabilidade e a criação de valor público, aspectos que extrapolam as tarefas técnicas e refletem o comprometimento dos servidores com os resultados organizacionais.

A metodologia apresentada na seção seguinte ancora-se em referenciais teóricos consolidados e evidências empíricas da realidade institucional, culminando na proposição de um instrumento de diagnóstico do desempenho contextual. O modelo desenvolvido busca oferecer uma base metodológica robusta, validada e passível de adaptação a diferentes esferas e contextos da Administração Pública, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de desempenho e para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada a resultados, colaboração e aprendizagem contínua.

### 3 MÉTODO

O estudo adotou os pressupostos da pesquisa-ação, entendida como uma abordagem metodológica que articula produção de conhecimento e intervenção prática, por meio da participação ativa dos atores envolvidos no contexto investigado, visando simultaneamente à compreensão do fenômeno e à transformação da realidade estudada (Thiollent, 2011).

Ainda, a pesquisa foi estabelecida em parceria com uma universidade pública e uma organização pública jurídica para construção e validação de um instrumento de avaliação de desempenho profissional. O delineamento do estudo compreendeu etapas qualitativas e quantitativas, organizadas de forma sequencial e complementar (Creswell & Plano Clark, 2011).

A etapa inicial consistiu na coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais da carreira do órgão, visando identificar percepções, práticas e expectativas relacionadas ao desempenho no contexto organizacional. Antes da coleta definitiva, realizou-se uma entrevista-piloto para testar o roteiro, aperfeiçoar a abordagem e ajustar a condução das entrevistas. Em seguida, foram conduzidas 12 entrevistas, número considerado suficiente para garantir a saturação teórica das categorias analíticas (Fontanella et al., 2011).

Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, com posterior categorização dos trechos empíricos (Bardin, 2016). A partir dessa categorização, procedeu-se à elaboração de descritores de desempenho fundamentados nos dados empíricos. A partir dos descritores de desempenho elaborados com base na etapa qualitativa, deu-se início ao processo de validação do instrumento. Inicialmente, os descritores foram submetidos a duas etapas preliminares de validação semântica, realizadas antes da validação formal por juízes. A primeira etapa consistiu na validação acadêmica, conduzida por um dos professores coordenadores da pesquisa, que avaliou a pertinência teórica e metodológica dos descritores, realizando ajustes redacionais, refinamentos conceituais e, quando necessário, sugerindo a inclusão de novos itens.

Em seguida, procedeu-se à validação semântica interna no âmbito do órgão, conduzida pela equipe técnica de apoio à pesquisa, composta por servidores da carreira que acompanharam integralmente as etapas de coleta e análise dos dados. Nessa fase, os descritores foram avaliados quanto à clareza, compreensibilidade e adequação terminológica, bem como quanto à sua aderência à realidade organizacional do órgão, incluindo sugestões de ajustes, realocação entre categorias e comentários gerais sobre o instrumento. Essa etapa foi realizada por meio de reuniões técnicas e edições colaborativas dos documentos, assegurando um processo de construção compartilhado e alinhado aos objetivos do estudo.

Concluídas as etapas de validação semântica, os descritores, devidamente ajustados quanto à clareza e pertinência ao contexto organizacional, foram submetidos à validação formal por juízes, com a participação de quatro validadores, etapa que resultou no conjunto final de 34 descritores de desempenho contextual.

Assim, por meio do *Google Forms*, o instrumento foi disponibilizado para aplicação eletrônica, sendo os itens avaliados por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos de concordância, variando de 1 a 5. A população-alvo da etapa quantitativa foi composta por mais de 2.000 profissionais de carreira do órgão, tendo sido obtidas 202 respostas, sendo 200 válidas no período de novembro a dezembro de 2024. O público participante foi majoritariamente composto por

homens (53,5%). Observa-se que a maior parcela dos respondentes (42%) situava-se na faixa etária entre 35 e 44 anos, e que a maioria da amostra se autodeclarou de cor branca (78,9%).

Procedeu-se ao tratamento dos dados obtidos, de modo a viabilizar as análises estatísticas previstas no estudo. As análises foram conduzidas no *software* JASP e tiveram início com a realização de análises descritivas, seguidas da aplicação de testes inferenciais.

Para fins de evidências de validade, foi realizada Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com o objetivo de avaliar a estrutura fatorial da escala. A AFE foi conduzida a partir de uma matriz de correlações policóricas, adotando-se o método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS) (Asparouhov & Muthén, 2010). Considerou-se que o mínimo amostral recomendado pela literatura para a AFE foi atendido, no qual se requer a quantidade de 5 a 10 participantes por item da versão de aplicação da escala (Tabachnick & Fidell, 2019).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo de desenvolvimento do instrumento teve início com a etapa qualitativa, composta pela análise de entrevistas conduzidas junto a profissionais da carreira jurídica do órgão. A partir da literatura especializada e do exame dos relatos empíricos (ENAP, 2021; Montezano et al., 2022), foi possível estruturar um conjunto inicial de sete dimensões de desempenho contextual, que serviram como guia para a elaboração do roteiro de entrevistas e para a organização preliminar dos descritores. Após a análise das entrevistas, as sete dimensões se mantiveram, sendo que duas sofreram alterações e foram substituídas, resultando em: Adaptabilidade, Aprendizado Contínuo, Comunicação, Foco em Resultado, Organização do Trabalho, Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe.

A partir das entrevistas, foram elaborados 49 descritores de desempenho contextual, organizados segundo as sete dimensões previamente definidas. Esses descritores passaram por duas etapas de validação semântica, conduzidas respectivamente pela equipe acadêmica e pela equipe técnica do órgão, o que possibilitou ajustes de redação, exclusões e realocação de itens para assegurar clareza e aderência ao contexto organizacional (Borsa et al., 2012). Em seguida, realizou-se a validação formal por juízes, composta por servidores experientes, utilizando como critério mínimo de concordância o índice de 75%. Após esse processo, a lista inicial foi reduzida para 34 descritores de desempenho, considerados adequados para compor a versão preliminar do questionário.

Logo, seguiu-se para a etapa inicial de validação psicométrica do instrumento, a Análise Fatorial Exploratória (AFE), na qual evidências primárias de validade e confiabilidade são investigadas (Field, 2020). Assim, para verificar a fatorabilidade dos dados, analisou-se o índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que aponta a adequação e a possibilidade de divisibilidade da amostra em fatores (Kerlinger & Lee, 2008). Para tal, valores próximos a 1 representam maior grau de fatorabilidade, sendo que o índice KMO do instrumento alcançou o valor de 0,92, classificado como meritório segundo a literatura (Hair et al., 2019; Kaiser & Rice, 1974).

Para determinar a quantidade de fatores da escala, foi utilizada a análise paralela, método apontado como o mais adequado em 92% dos casos, em comparação aos critérios do scree plot e do autovalor acima de 1,0, que se mostraram apropriados em apenas 57% e 22% das situações, respectivamente (Laros & Puente-Palacios, 2004). Além de sua maior precisão, a análise paralela apresenta ainda a vantagem de sofrer pouca influência do tamanho amostral (Laros & Puente-Palacios, 2004). Delimita-se a quantidade de fatores no momento a partir do qual o valor estimado supera o valor empírico, de modo que se estabeleceram quatro fatores para a escala (Reise et al., 2000).

Todavia, optou-se por manter a solução teórica de sete fatores, uma vez que esta estrutura foi derivada da etapa qualitativa de construção do instrumento, apresenta coerência conceitual e maior utilidade prática para fins de diagnóstico organizacional. Nesse sentido, considerou-se que a análise exploratória deveria ser complementada pela Análise Fatorial Confirmatória (AFC), de forma a verificar empiricamente a adequação do modelo de sete dimensões, em consonância com recomendações metodológicas que valorizam a primazia do modelo teórico em pesquisas aplicadas (Hair et al., 2019).

O primeiro fator foi denominado Foco em Resultado (FR), por tratar de itens que representam a orientação para a entrega de resultados, comprometimento com metas e capacidade de priorização. O segundo fator correspondeu à Comunicação (COM), relacionado à clareza, precisão e efetividade na transmissão de informações. O terceiro fator, denominado Organização do Trabalho (OT), abrangeu aspectos referentes à gestão de prioridades, planejamento e ordenamento das atividades. O quarto fator foi denominado Relacionamento Interpessoal (RELI), por incluir comportamentos ligados à interação respeitosa, cooperação e gestão construtiva de conflitos. O quinto fator correspondeu ao Trabalho em Equipe (TE), englobando colaboração, compartilhamento de responsabilidades e atuação integrada com colegas. O sexto fator, Aprendizado Contínuo (AC), reuniu itens voltados à busca por atualização, reflexão crítica e incorporação de novos conhecimentos ao trabalho. Por fim, o sétimo fator foi denominado Adaptabilidade (ADAP), referente à capacidade de lidar com mudanças, flexibilidade diante de novos contextos e disposição para ajustar práticas de trabalho.

Em sequência, a AFE foi executada por meio da rotação Oblimin, com fatoração pelo método dos mínimos quadrados ponderados, abordagem empregada dada a presunção da existência de correlações, por tratar-se de um estudo de natureza comportamental (Pasquali, 2010). Desse modo, demonstrou-se a validade interna do instrumento, por meio da qualidade de seus itens, seguindo parâmetros indicados por Hair et al. (2019), de manter somente itens com cargas fatoriais superiores a 0,50. No total, foram retidos 32 itens distribuídos nos sete fatores, após a exclusão de 1 item que apresentou carga fatorial abaixo do ponto de corte. As cargas fatoriais variaram de 0,51 a 0,90, com parte dos itens apresentando valores classificados como muito bons ( $\geq 0,63$  e  $\leq 0,70$ ) e outros como excelentes ( $\geq 0,71$ ), enquanto os demais se situaram na faixa aceitável ( $\geq 0,50$  e  $\leq 0,62$ ), confirmando a robustez do instrumento (Comrey & Lee, 2013).

Por sua vez, o grau de confiabilidade, conhecido também como consistência interna ou precisão do instrumento, foi estimado por meio do ômega de McDonald ( $\omega$ ). Valores de  $\omega$  superiores a 0,70 são considerados confiáveis pela literatura, enquanto aqueles acima de 0,80 são muito confiáveis (Dunn et al., 2013). No presente estudo, a escala apresentou  $\omega = 0,86$ , classificado como muito confiável. As análises por dimensão também revelaram índices satisfatórios: Aprendizado Contínuo (0,84), Adaptabilidade (0,84), Comunicação (0,83), Foco em Resultado (0,83),

Organização do Trabalho (0,83), Relacionamento Interpessoal (0,84) e Trabalho em Equipe (0,84). Esses valores confirmam a consistência interna do instrumento e reforçam sua adequação para mensuração do desempenho contextual.

Não obstante se tratar de um esforço inicial de mensuração, a AFE evidenciou uma estrutura consistente para o instrumento. Os sete fatores extraídos explicam conjuntamente 61,4% da variância total, valor considerado bastante satisfatório para pesquisas na área de ciências sociais aplicadas (Hair et al., 2019).

Observou-se, contudo, que alguns itens apresentaram comportamentos específicos durante a análise. Dois itens originalmente associados ao fator Comunicação (COM2 e COM4) mostraram cargas mais adequadas em outros fatores, tendo sido realocados de acordo com a estrutura sugerida pela AFE. Além disso, um item (COM3) apresentou carga fatorial inferior a 0,50, o que indica contribuição mais limitada ao fator. Ainda assim, optou-se por mantê-lo no instrumento nesta etapa inicial, em razão de sua relevância teórica para o construto e por não comprometer de forma significativa a consistência interna do fator. A Tabela 1 apresenta os índices psicométricos da escala após a etapa de AFE.

Tabela 1 - Índices psicométricos da escala após a AFE

Item	Carga Fatorial							Qualidade
	FR	OT	RELI	TE	COM	AC	ADAP	
FR7	0,83							excelente
FR2	0,71							excelente
FR6	0,69							muito boa
FR4	0,68							muito boa
FR5	0,65							boa
FR3	0,61							boa
FR1	0,53							boa
OT1		0,82						excelente
OT4		0,79						excelente
OT3		0,75						excelente
OT5		0,67						muito boa
OT2		0,58						boa
COM4		0,52						boa
OT6		0,51						boa
RELI6			0,80					excelente
RELI4			0,68					muito boa
RELI5			0,64					muito boa
RELI1			0,63					muito boa
RELI3			0,61					boa
COM2			0,55					boa
RELI2			0,52					boa

Item	Carga Fatorial							Qualidade
	FR	OT	RELI	TE	COM	AC	ADAP	
TE1				0,79				excelente
TE3				0,79				excelente
TE2				0,70				muito boa
COM1					0,74			excelente
COM5					0,63			muito boa
COM3					0,44			razoável
AC2						0,66		muito boa
AC1						0,63		muito boa
AC4						0,52		boa
AC3						0,50		boa
ADAP1							0,78	excelente
ADAP2							0,73	excelente
<b>Confiabilidade (<math>\omega</math>)</b>	<b>0,83</b>	<b>0,83</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>	<b>0,83</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>	
<b>Variância total explicada</b>	<b>61,4%</b>							

Fonte: elaborada pelos autores.

Com base nos resultados obtidos na AFE, avançou-se para a etapa de AFC, conduzida por meio da modelagem de equações estruturais. Para a estimação, empregou-se o método de máxima verossimilhança, amplamente utilizado em estudos psicométricos e considerado robusto mesmo em dados oriundos de escalas do tipo Likert, desde que observadas condições amostrais adequadas (Hair et al., 2019; Kline, 2023).

Nesta etapa, foram analisados os principais índices de ajuste, tanto absolutos quanto incrementais, em conformidade com as recomendações da literatura (Hair et al., 2019; Kline, 2023). Entre os índices absolutos, consideraram-se o qui-quadrado normado ( $\chi^2/gf$ ), o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) e o SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*). Quanto aos incrementais, foram examinados o CFI (*Comparative Fit Index*) e o TLI (*Tucker-Lewis Index*). Como parâmetros de referência, adotaram-se valores de  $\chi^2/gf$  inferiores a 3,0, RMSEA  $\leq$  0,06, SRMR  $\leq$  0,08, CFI  $\geq$  0,90 e TLI  $\geq$  0,90 (Kline, 2023; Marôco, 2021; Byrne, 2016).

Adicionalmente, conforme as recomendações de Byrne (2016) acerca da parcimônia dos modelos de mensuração, avaliou-se a dimensionalidade do construto por meio da comparação entre os modelos uni e multifatorial. Os resultados evidenciaram que a solução unifatorial apresentou índices aquém dos parâmetros de referência, enquanto o modelo multifatorial demonstrou desempenho superior, com valores satisfatórios em todos os critérios analisados e diferença estatisticamente significativa nos valores de qui-quadrado. Esses achados confirmam que a estrutura com sete fatores representa de maneira mais adequada o desempenho contextual, conferindo maior coerência teórica e utilidade prática para fins de diagnóstico organizacional. Os índices de ajuste de ambos os modelos são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Índices de ajuste da AFC

Parâmetro	Referência	Modelo Unifatorial	Modelo Multifatorial
NC( $\chi^2/DF$ )	$\leq 3.0$	4.06	1.73
RMSEA	$\leq 0.06$	0.12	0.06
SRMR	$\leq 0.08$	0.10	0.06
CFI	$\geq 0.9$	0.61	0.91
TLI	$\geq 0.9$	0.58	0.90

Fonte: elaborada pelos autores.

Na sequência, analisaram-se as cargas fatoriais estimadas para cada item, bem como os índices complementares de confiabilidade e validade do modelo. Conforme o critério de Hair et al. (2019), foram mantidos apenas itens com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,50, o que se confirmou para todos os indicadores, assegurando a adequação do modelo. As cargas variaram de 0,67 a 0,85, sendo classificadas em sua maioria como excelentes ( $\geq 0,71$ ), de acordo com os parâmetros de Comrey e Lee (2013). Esses resultados evidenciam a robustez da estrutura confirmatória obtida e a consistência dos fatores extraídos.

Além das cargas fatoriais, foram examinadas medidas adicionais de confiabilidade e validade convergente. O índice ômega de McDonald ( $\omega$ ) apresentou valores entre 0,81 e 0,91, todos acima do limiar de 0,70 recomendado pela literatura, indicando consistência interna satisfatória dos fatores (Hulin et al., 2001; Ursachi et al., 2015). Do mesmo modo, a variância média extraída (AVE) variou de 0,56 a 0,69, superando o ponto de corte de 0,50 e confirmando a validade convergente do instrumento (Fornell & Larcker, 1981). Esses resultados, aliados às cargas fatoriais elevadas, reforçam a robustez do modelo multifatorial e sua adequação para a mensuração do desempenho contextual. Os valores detalhados encontram-se apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Índices psicométricos após a AFC

Fator	Item	Estimativa Padronizada	E.P	R.C	p	Qualidade da Carga Fatorial	Ômega de McDonald ( $\omega$ )	Variância Extraída
FR	FR7	0.83	0.03	31.95	***	excelente	0.91	0.58
	FR6	0.80	0.03	27.47	***	excelente		
	FR4	0.76	0.03	23.06	***	excelente		
	FR2	0.74	0.03	21.22	***	excelente		
	FR5	0.74	0.03	21.06	***	excelente		
	FR1	0.72	0.04	19.26	***	excelente		
	FR3	0.71	0.04	18.77	***	excelente		

Fator	Item	Estimativa Padronizada	E.P	R.C	p	Qualidade da Carga Fatorial	Ômega de McDonald ( $\omega$ )	Variância Extraída
OT	OT1	0.79	0.03	26.27	***	excelente	0.91	0.57
	OT4	0.79	0.03	25.99	***	excelente		
	OT3	0.78	0.03	24.80	***	excelente		
	OT5	0.77	0.03	23.10	***	excelente		
	OT2	0.72	0.04	19.30	***	excelente		
	OT6	0.72	0.04	18.85	***	excelente		
	COM4	0.72	0.04	19.14	***	excelente		
RELI	RELI2	0.78	0.03	24.87	***	excelente	0.90	0.57
	RELI4	0.78	0.03	25.08	***	excelente		
	RELI6	0.78	0.03	24.44	***	excelente		
	RELI5	0.77	0.03	23.13	***	excelente		
	RELI1	0.74	0.04	20.48	***	excelente		
	RELI3	0.74	0.04	20.57	***	excelente		
	COM2	0.67	0.04	15.61	***	muito boa		
TE	TE1	0.85	0.03	31.52	***	excelente	0.87	0.69
	TE3	0.84	0.03	30.48	***	excelente		
	TE2	0.80	0.03	25.39	***	excelente		
COM	COM3	0.84	0.03	28.55	***	excelente	0.82	0.61
	COM5	0.76	0.04	20.85	***	excelente		
	COM1	0.75	0.04	20.50	***	excelente		
AC	AC3	0.81	0.03	25.79	***	excelente	0.83	0.56
	AC1	0.76	0.04	20.79	***	excelente		
	AC2	0.71	0.04	17.26	***	excelente		
	AC4	0.70	0.04	16.71	***	excelente		
ADAP	ADAP1	0.85	0.04	21.17	***	excelente	0.81	0.68
	ADAP2	0.79	0.04	18.54	***	excelente		

Nota: E.P = Erro Padronizado; R.C = Razão Crítica / Teste T; \*\*\* =  $p < 0,001$   
 Fonte: elaborada pelos autores.

Além da validade convergente, foi avaliada também a validade discriminante, com o objetivo de assegurar que cada fator da escala mede um construto distinto e não redundante em relação aos demais. Para tanto, adotou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), segundo o qual a variância média extraída de cada fator deve ser superior ao quadrado das correlações entre os fatores. Os resultados confirmaram essa condição em todos os casos, indicando que os sete construtos apresentam identidade própria e não sofrem sobreposição excessiva. Esses resul-

tados, apresentados na Tabela 4, reforçam a evidência de validade discriminante da escala. Complementarmente, foi conduzida a análise da taxa *heterotrait-monotrait* (HTMT), que apresentou valores entre 0,40 e 0,77, todos abaixo do ponto de corte de 0,85 (Henseler et al., 2015), corroborando a distinção entre os construtos, ainda que não esteja representada na tabela por convergir com os achados obtidos pelo critério de Fornell e Larcker.

Tabela 4 - Validade divergente da escala

Fator	FR	OT	RELI	TE	COM	AC	ADAP
FR	0,58 <sup>a</sup>	-	-	-	-	-	-
OT	0,28	0,57 <sup>a</sup>	-	-	-	-	-
RELI	0,22	0,22	0,57 <sup>a</sup>	-	-	-	-
TE	0,14	0,26	0,25	0,69 <sup>a</sup>	-	-	-
COM	0,27	0,35	0,46	0,19	0,61 <sup>a</sup>	-	-
AC	0,36	0,18	0,15	0,25	0,12	0,56 <sup>a</sup>	-
ADAP	0,14	0,18	0,14	0,17	0,12	0,20	0,68 <sup>a</sup>

Fonte: elaborada pelos autores.

De forma integrada, os resultados demonstram que o instrumento apresenta propriedades psicométricas sólidas, conciliando consistência interna, validade convergente e validade discriminante. Essa robustez metodológica é particularmente relevante no contexto do serviço público, em que ferramentas de diagnóstico de desempenho são frequentemente criticadas por baixa aderência ao contexto organizacional (Andrade & Cordeiro, 2022; Vilhena & Martins, 2022). No presente estudo, a manutenção da estrutura de sete fatores reforça a adequação do modelo às especificidades da carreira jurídica, oferecendo não apenas uma medida válida, mas também um recurso prático para subsidiar políticas de desenvolvimento e gestão do desempenho.

Além do rigor psicométrico, destaca-se o processo colaborativo de construção do instrumento, que envolveu desde a análise qualitativa de entrevistas até a validação por juízes e a aplicação nacional. Esse percurso metodológico atende a uma demanda recorrente na Administração Pública por instrumentos que sejam simultaneamente cientificamente robustos e institucionalmente legitimados. Ao incorporar descritores validados junto aos profissionais da carreira jurídica, assegurou-se não apenas a clareza semântica dos itens, mas também sua pertinência em relação às funções desempenhadas no cotidiano do órgão, superando a crítica de que avaliações importadas de outros contextos carecem de aderência ao setor público (Tamada & Kowal Olm Cunha, 2023).

Outro aspecto relevante a ser discutido refere-se às implicações práticas do instrumento para a gestão de pessoas. Ao identificar de forma precisa as lacunas de desempenho contextual, a escala possibilita que o órgão direcione investimentos em capacitação, planejamento da força de trabalho e desenvolvimento de lideranças com base em evidências. Trata-se de um avanço frente a modelos tradicionais de avaliação, que frequentemente se limitam a aferir cumprimento de metas ou resultados imediatos (Araújo et al., 2022; Cunha et al., 2016). No contexto jurídico

analisado, a mensuração do desempenho contextual adquire especial relevância por capturar dimensões como adaptabilidade, comunicação e trabalho em equipe, competências críticas para a efetividade da atuação institucional em um ambiente de alta complexidade normativa e múltiplos stakeholders.

#### 4.1 Contribuições, Implicações, Limitações e Agenda

Os achados deste estudo oferecem contribuições relevantes de natureza científica, metodológica e aplicada para o campo da gestão de desempenho no setor público. Do ponto de vista teórico, o principal avanço reside no aprofundamento da literatura sobre avaliação de desempenho em contextos públicos, ao propor e validar empiricamente um instrumento específico para a mensuração do desempenho contextual. Embora esse tipo de desempenho seja amplamente reconhecido na literatura internacional como componente essencial da efetividade organizacional, sua operacionalização no serviço público brasileiro ainda é incipiente e frequentemente subsumida a modelos genéricos ou excessivamente focados em resultados e tarefas. Ao desenvolver um conjunto de dimensões e descritores ancorados na realidade institucional, o estudo contribui para qualificar a compreensão do desempenho como construto comportamental, sensível às especificidades do trabalho público.

Adicionalmente, a validação psicométrica robusta do instrumento, sustentada por análises fatoriais exploratória e confirmatória, bem como por evidências de confiabilidade, validade convergente e discriminante, reforça a qualidade do instrumento proposto e amplia a confiança em sua utilização em contextos organizacionais reais. Ao articular rigor metodológico e aderência empírica, o estudo responde a críticas recorrentes dirigidas aos sistemas de avaliação de desempenho no setor público, pelo menos do ponto de vista da sua capacidade diagnóstica.

Sob a perspectiva metodológica, o estudo apresenta como contribuição o processo de construção do instrumento baseado em triangulação de métodos e fontes. A integração entre entrevistas qualitativas, validação semântica, avaliação por juízes e análises psicométricas configura um percurso metodológico consistente e replicável, alinhado às boas práticas de desenvolvimento de instrumentos. Além disso, o trabalho constitui um exemplo concreto de cooperação entre academia e órgão público, evidenciando a viabilidade de produzir conhecimento científico aplicado sem prejuízo do rigor teórico-metodológico.

No que se refere às implicações práticas, o instrumento desenvolvido possibilita diagnósticos mais precisos das lacunas de desempenho contextual, oferecendo subsídios diretos para o planejamento de ações de capacitação, desenvolvimento de pessoas e gestão do desempenho. Ao permitir a identificação de dimensões comportamentais críticas, a escala amplia o escopo das avaliações no contexto estudado, identificando comportamentos inerentes aos servidores. Ademais, o caráter participativo por parte dos servidores da casa no processo de construção tende a reforçar a legitimidade do instrumento junto aos servidores, reduzindo resistências e favorecendo sua incorporação às rotinas de gestão.

Em termos de políticas públicas, os resultados do estudo podem apoiar a implementação e o aperfeiçoamento de programas de gestão de desempenho e desenvolvimento de pessoas, como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e a Política Nacional de Desenvolvimento

de Pessoas (PNDP). Ao fornecer uma medida validada e sensível ao contexto institucional, o instrumento contribui para a adoção de práticas baseadas em evidências na administração pública, fortalecendo a capacidade do Estado de alinhar desempenho individual, desenvolvimento profissional e entrega de valor público.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo possui limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A amostra esteve restrita a profissionais de carreira jurídica de um único órgão público, o que limita a generalização dos achados para outros contextos organizacionais e carreiras. Além disso, não foram testadas evidências de validade nomológica e preditiva, uma vez que o desempenho contextual não foi relacionado a outros construtos ou indicadores de resultados organizacionais. Soma-se a isso o delineamento transversal da pesquisa, que impossibilita a avaliação da estabilidade temporal do instrumento por meio de procedimentos como teste-reteste.

Diante dessas limitações, delinea-se uma agenda de pesquisas futuras promissora. Recomenda-se a aplicação do instrumento em outros órgãos públicos e em carreiras jurídicas diversas, com vistas à ampliação de sua validade externa. Estudos adicionais podem testar a invariância de medida entre diferentes grupos, como gênero, tempo de carreira e regiões, contribuindo para a consolidação do instrumento em nível nacional. Ademais, pesquisas longitudinais são necessárias para avaliar a estabilidade temporal e a validade preditiva da escala. Por fim, sugere-se explorar empiricamente as relações entre desempenho contextual e variáveis do comportamento organizacional positivo, como engajamento, bem-estar, liderança e efetividade institucional, ampliando a compreensão dos mecanismos pelos quais o desempenho contextual contribui para a qualidade da gestão pública.

## 5 CONCLUSÕES

O artigo apresentou o processo metodológico de desenvolvimento de um instrumento diagnóstico de lacunas de desempenho, aplicado em um órgão público de natureza jurídica. A construção coletiva, ancorada em entrevistas qualitativas e validação por especialistas, associada a análises psicométricas rigorosas, assegurou evidências de validade e confiabilidade da escala. Esse percurso confere legitimidade científica e institucional ao instrumento, fortalecendo sua aplicabilidade no contexto da gestão pública.

O questionário ora apresentado representa um modelo replicável e adaptável a diferentes organizações públicas, constituindo-se em ferramenta estratégica para a identificação de lacunas de desempenho contextual. Ao oferecer subsídios empíricos para o planejamento de ações de capacitação, desenvolvimento de pessoas e gestão do desempenho, o instrumento contribui para a formulação de políticas mais alinhadas às necessidades institucionais e às especificidades do serviço público, promovendo maior efetividade na entrega de valor à sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Andrade, M. N. S. d., & Cordeiro, A. T. (2022). Avaliação de desempenho no setor público: A perspectiva de servidores em uma instituição federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 259–279. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.49959>
- Araújo, M. L., Menezes, P. P. M., & Demo, G. (2022). Challenges in implementing competency-based management in the brazilian public sector: An integrated model. *Sustainability*, 14(22), 14755. <https://doi.org/10.3390/su142214755>
- Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70. In São Paulo: Edições 70 (p. 279).
- Belle, N., Cantarelli, P., & Belardinelli, P. (2017). *Cognitive biases in performance appraisal: Experimental evidence on anchoring and halo effects with public sector managers and employees*. *Review of Public Personnel Administration*, 37(4), 405–429. <https://doi.org/10.1177/0734371X17704891>
- Bezerra, L. F., Cunha, D. de O. da, Severiano Júnior, E., & Zouain, D. M. (2022). Avaliação de desempenho individual na administração pública: Uma revisão integrativa da literatura. *Revista FSA*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.12819/2022.19.11>
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: Algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(53), 423–432. <https://doi.org/10.1590/s0103-863x2012000300014>
- Brandão, H. P. (2007). *Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira*. Estudos de Psicologia (Natal), 12(2), 149–158
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Camargo, E. J. B., Pereira, A. S., Grzybovski, D., Lorenzon, A. L. H., & Beltrame, B. (2016). Gestão de pessoas na administração pública federal: Análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 5(1).
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: Too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423–426. <https://doi.org/10.1002/hrm.21735>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315827506>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunha, C. M., De Almeida Neto, O. P., & Stackfleth, R. (2016). Principais métodos de avaliação psicométrica da validade de instrumentos de medida. *Revista Brasileira Ciências da Saúde - USCS*, 14(47). <https://doi.org/10.13037/ras.vol14n47.3391>
- Deodato, K. R. (2021). *A gestão da qualidade: Um fator chave para a modernização do setor público – um estudo de caso aplicado a uma instituição de ensino superior pública* (Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra). Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra.
- Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunsden, V. (2013). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology*, 105(3), 399–412. <https://doi.org/10.1111/bjop.12046>
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
- Escola Nacional de Administração Pública. (2021). *Competências transversais de um setor público de alto desempenho*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública. <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5663/4/1\\_Compete%CC%82ncias%20transversais%20de%20um%20setor%20pu%CC%81blico%20de%20alto%20desempenho\\_16.12.2021.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5663/4/1_Compete%CC%82ncias%20transversais%20de%20um%20setor%20pu%CC%81blico%20de%20alto%20desempenho_16.12.2021.pdf)>. Acesso em: 06 de out. 2025.
- Eusébio, T. (2023). *A avaliação de desempenho na administração pública: a comparação entre Portugal e o Gana*. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*, 4(1), 13–40.
- Field, A. (2020). *Descobrimo a estatística usando o SPSS* (5. ed.). Penso.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. Atlas.

- Fontanella, C. B. J. B., Jose, B., Fontanella, B., Luchesi, B. M., Giovana, M., Saidel, B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Caderno de Saúde Pública*, 27(2), 389–394. <http://www.scielo.br/pdf/csp/v27n2/20.pdf>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hulin, C., Netemeyer, R., & Cudeck, R. (2001). Can a Reliability Coefficient Be Too High? *Journal of Consumer Psychology*, 10(1), 55–58.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark iv. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Foundations of behavioral research* (5. ed.). Wadsworth Thomson.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). New York: The Guilford Press
- Lacerda, R. T. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, 19(1), 59–78.
- Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9(1), 113–119. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2004000100013>
- McAdam, R., Hazlett, S., & Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18(3), 256–273.
- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2021). Avaliação de desempenho no setor público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 25(3). <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v25i3.51180>
- Marôco, J. (2021). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações* (3.ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber
- Montezano, L., Isidro, A., La Falce, J. L., & Sano, H. (2022). Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: Competências de equipes e individuais. *Teoria e Prática em Administração*, 12(2), 145–169. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.61415>
- Nicola, R. de M. S., & Vosgeral, D. S. A. R. (2019). Conceitos e enfoques em competências nas pesquisas brasileiras: Uma revisão narrativa. *Revista e-Curriculum*, 17(1), 107–144. <https://doi.org/10.23925/1809-3876.2019v17i1p107-144>
- OECD. (2017). *Skills for a high performing civil service. OECD Public Governance Reviews*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>
- OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- OECD. (2022). *OECD public service leadership and capability review of Brazil*. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/oecd-public-service-leadership-and-capability-review-of-brazil-2.pdf>
- OECD. (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentos psicossociais: manual prático de elaboração*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM). Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília.
- Reise, S. P., Waller, N. G., & Comrey, A. L. (2000). Factor analysis and scale revision. *Psychological Assessment*, 12(3), 287–297. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.12.3.287>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: A thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717–742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). *Performance concepts and performance theory*. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3–25). John Wiley & Sons.

Souza Camões, M. R. de. (2019). Inovação em gestão de pessoas no setor público: Reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, 16(1), 9–24.

Tamada, R. C. P., & Kowal Olm Cunha, I. C. (2023). Competências profissionais do técnico administrativo em educação: Evidências de validade do conteúdo. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 01–22. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e89677>

Thiollent, M. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação* (18ª ed.). São Paulo, SP: Cortez.

Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679–686. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00123-9)

Vilhena, R., & Martins, H. . (2022). Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. *Revista Do Serviço Público*, 73(a), 8-25.

# OS IMPACTOS DE UM PROGRAMA DE COMBATE AO RACISMO INSTITUCIONAL (PCRI) NUMA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

THE IMPACTS OF A PROGRAM TO COMBAT INSTITUTIONAL  
RACISM (PCRI) IN A MUNICIPAL DEPARTMENT OF EDUCATION

NADJANE CRISÓSTOMO PRADO  
ncpb@bol.com.br  
Universidade Salvador – UNIFACS  
<https://orcid.org/0000-0001-9161-7695>

JAIR NASCIMENTO SANTOS  
jairsantos@uneb.br  
Universidade Estadual da Bahia  
<https://orcid.org/0000-0001-9590-7120>

## RESUMO

Esta pesquisa demonstra os impactos do Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) na Secretaria Municipal de Educação, tendo como objeto principal as ações desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho Inter-setorial (GTI), desde 2013. Foram aplicados questionários a servidores da Secretaria Municipal de Educação, utilizando-se de uma abordagem qualitativa para melhor compreender a percepção sobre a efetividade do programa. O estudo apontou alguns avanços, como o reconhecimento de ações promovidas pela Coordenação das relações Étnico-Raciais, que tiveram respostas positivas pela maior parte dos participantes entre as ações do PCRI. Todavia, foram identificados desafios significativos, desde a resistência institucional até o desconhecimento do PCRI e falta de entendimento entre as diversas frentes do programa, por parte de alguns servidores. Embora o Programa apresente potencial transformador, a efetivação dos objetivos pretendidos por este ainda depende de um maior alinhamento interno, estratégias de comunicação mais eficazes e expansão das ações intersetoriais para uma consolidação maior das práticas antirracistas e reduzir as desigualdades raciais nas instituições públicas.

**Palavras-chave:** Racismo Institucional; Políticas Públicas; Educação.

## ABSTRACT

*This research demonstrates the impacts of the Program to Combat Institutional Racism (PCRI) within the Municipal Department of Education, focusing primarily on the actions developed by the Intersectoral Working Group (IWG) since 2013. Questionnaires were administered to employees of the Municipal Department of Education, using a qualitative approach to better understand their perceptions regarding the program's effectiveness. The study identified some advances, such as the recognition of initiatives promoted by the Coordination of Ethnic-Racial Relations, which received positive responses from most participants among the PCRI actions. However, significant challenges were also identified, ranging from institutional resistance to a lack of awareness about the PCRI and insufficient understanding among some employees regarding the program's different components. Although the program shows transformative potential, achieving its intended objectives still depends on greater internal alignment, more effective communication strategies, and the expansion of intersectoral actions to strengthen anti-racist practices and reduce racial inequalities in public institutions.*

**Keywords:** Institutional Racism; Public Policies; Education.

## 1 INTRODUÇÃO

O racismo institucional no Brasil continua sendo um dos desafios mais profundos enfrentados pelas instituições públicas, especialmente no sistema de educação. Esse tipo de discriminação, muitas vezes estrutural e velada, se manifesta na falta de representatividade negra em cargos de liderança, na desigualdade de acesso a oportunidades educacionais e na perpetuação de estereótipos que afetam o desenvolvimento e a autoestima da população negra. Combater o racismo institucional não é apenas uma questão de cumprir a legislação vigente, mas de garantir que a igualdade racial seja concretizada na prática. Isso exige a implementação de políticas públicas eficazes, a reformulação de currículos escolares para incluir a história e a cultura afro-brasileira e a capacitação de profissionais para identificar e enfrentar o racismo dentro das instituições. Somente com mudanças estruturais e ações afirmativas será possível transformar a realidade vivida pela população negra, promovendo uma sociedade verdadeiramente equitativa e inclusiva.

A implementação do Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) veio como uma resposta a essa problemática com intuito de combater o racismo nas estruturas da administração pública. O programa foi criado pela Prefeitura de Salvador e foi implementado em 2013, sendo considerado uma política pública voltada para a promoção de igualdade racial, estando alinhado com iniciativas nacionais e internacionais que buscam combater o racismo estrutural e institucional.

Os Grupos de Trabalho Intersectorial (GTI) foram criados para atuar dentro do PCRI, com a proposta de ser formado por representantes de diversas áreas e setores da administração pública, promovendo ações de conscientização, formação e mudança de práticas que reforçam o racismo institucional. Além de serem responsáveis pelas ações de sensibilização e capacitação, o GTI também cumpre função de monitorar e avaliar as ações do PCRI para avaliar sua eficácia. Este artigo tem como objetivo analisar os impactos das ações do PCRI, que foram implementadas pela Secretaria Municipal de Educação - SMED, após a criação do GTI. Em outras palavras, busca compreender de que maneira essas ações influenciaram a educação e quais mudanças ocorreram a partir da atuação do GTI nesse processo.

Avaliar e refletir sobre os impactos das ações do PCRI se tornam fundamentais para entender a eficácia do GTI no combate ao racismo institucional no âmbito da SMED de Salvador, pois fornecem subsídios para o constante aprimoramento das políticas públicas que tem como fim o combate ao racismo e a igualdade racial.

Por isso, a pesquisa foi conduzida pela utilização da aplicação de questionários como principal técnica de coleta de dados, onde participaram servidores da Secretaria Municipal de Educação, para compreender suas percepções sobre o impacto do PCRI. Dessa forma, é possível compreender com maior precisão os impactos concretos das ações do GTI no funcionamento cotidiano da Secretaria Municipal de Educação, permitindo uma análise mais aprofundada sobre as transformações promovidas dentro da instituição. A partir dessa avaliação, torna-se viável medir a efetividade do GTI na implementação de mudanças estruturais e no fortalecimento das políticas de combate ao racismo institucional. Além disso, essa reflexão crítica possibilita a identificação de desafios persistentes e oportunidades de aprimoramento, fornecendo subsídios para a formulação e execução de políticas públicas mais eficazes e alinhadas à promoção da equidade racial, especialmente no contexto da educação municipal de Salvador.

## 2 RACISMO INSTITUCIONAL NO BRASIL

De acordo com os dados divulgados pelo IBGE na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínuas – (PNAD), em 2022, a população negra representava 56,1% da população brasileira. Em relação a essa parcela da população, foi constatado que 61,7% estavam abaixo da linha da pobreza, além de apresentarem taxas de analfabetismo significativamente mais altas do que as pessoas brancas. Esses dados revelam o índice alarmante da desigualdade racial no país, refletindo as consequências históricas da escravidão e a insuficiência ou ausência das tentativas do Estado, ao longo da história, de reparar essa desigualdade.

Silvério (2004) afirma que há uma tensão entre a harmonia racial e embranquecimento, resultado de uma impossibilidade de reconhecer uma verdadeira igualdade entre as raças, em uma realidade cuja a pluralidade de raças e cores são tratadas e pensadas hierarquicamente.

Mesmo com as ambiguidades surgidas com as figuras do brasileiro “mestiço”, Silvério (2004) afirma que isso não impediu que grande parte da população fosse permanentemente racializada no cotidiano e tenha assumido sua identidade negra de forma não ambígua em relação ao seu outro (o branco), como uma maneira de reafirmar sua condição de humanidade e seus direitos. A ausência do Estado em implementar políticas públicas para a integração dos ex-escravizados, após a abolição, foi decisiva para a configuração de uma sociedade livre que, na prática, fundou-se com a exclusão profunda de segmentos sociais, especialmente a população negra. Desta forma, é possível dizer que o racismo passou por uma configuração institucional, tendo o Estado o legitimado historicamente.

O conceito de Racismo Institucional foi inicialmente definido por dois ativistas integrantes do grupo Panteras Negras, Carmichael e Hamilton (1967), para especificar que o racismo se manifesta nas estruturas de organização da sociedade e nas instituições. Trata-se de uma falha coletiva de uma organização em prover um serviço apropriado e profissional às pessoas por conta de sua cor, cultura, ou origem étnica.

Silvério (2004) também aponta que o racismo institucional está presente nas políticas de representação e nas mídias, que promovem imagens estereotipadas da população negra, associando negros a papéis subalternos ou relacionados a criminalidade. Esse tipo de representação que é reproduzido pelas instituições de comunicação, historicamente excluem os negros de figuras de liderança ou de ter uma imagem positiva. Mesmo existindo muitos atores e artistas negros, a predominância de papéis estigmatizados reforça uma visão racista e excludente. Desta maneira, o racismo institucional também opera através da produção e disseminação de imagens, influenciando a percepção pública sobre as capacidades e o valor social do povo negro.

O racismo no Brasil, conforme apontou Cavalleiro (2005), não é um fenômeno isolado, mas uma estrutura que tende a se perpetuar nas instituições, consolidando desigualdades ao longo do tempo. O racismo institucional se infiltra nas práticas das instituições de maneiras quase imperceptíveis, criando e mantendo sistemas excludentes e invisíveis.

Muito além do reflexo do que ocorreu na escravidão, o racismo institucional um ato contínuo de disparidades criadas por este período, mas que se reconfiguram de acordo com o contexto econômico e político do país, e acontecem de maneira velada pelas instituições.

Cavalleiro (2005) destaca que a educação básica é um exemplo claro de como o racismo institucional se manifesta. Inicia-se pela desigualdade no acesso à educação, as escolas particulares, que são predominantemente frequentadas por brancos, possuem melhores condições de ensino. Historicamente, as escolas públicas no Brasil sempre enfrentaram problemas estruturais, refletindo as desigualdades sociais profundamente enraizadas no país. Desde o período pós-abolição, a população negra foi sistematicamente excluída do acesso à educação formal de qualidade, e essa realidade se perpetuou ao longo do século XX e permanece evidente na contemporaneidade. Atualmente, essas instituições continuam sendo marcadas por infraestrutura precária, escassez de recursos e falta de investimentos, fatores que afetam diretamente a qualidade do ensino oferecido. Além disso, o currículo escolar, estruturado sob uma perspectiva eurocêntrica desde os primórdios da educação brasileira, historicamente marginaliza ou distorce a história e a cultura negra. Esse modelo educacional reforça estereótipos e invisibiliza a contribuição da população negra na construção do país. Mesmo com avanços legislativos, como a Lei 10.639/2003, que torna obrigatório o ensino de História e Cultura Afro-Brasileira nas escolas, sua implementação ainda é insuficiente e enfrenta resistência. Dessa forma, a exclusão do negro das narrativas nacionais persiste, contribuindo para a manutenção do racismo estrutural dentro do próprio ambiente escolar e impactando a construção da identidade e autoestima dos estudantes negros.

Frantz Fanon (2008) argumenta que o racismo institucional como estrutura de poder, não é apenas um conjunto de atitudes individuais hostis, mas um mecanismo de controle social e político, mas, uma forma de manter as relações de poder, em que as instituições dominantes (geralmente as coloniais ou ocidentais) utilizam o racismo para subjugar e explorar as populações não brancas, em especial os povos colonizados. Segue afirmando que a luta contra o racismo deve ser revolucionária e deve questionar as estruturas que perpetuam a desigualdade racial. Ele enfatiza a necessidade de uma transformação radical, em que os negros se libertem das correntes psicológicas e sociais impostas pelo racismo institucionalizado. Essa luta não se limita apenas à remoção de políticas discriminatórias, mas envolve uma transformação profunda na estrutura da sociedade.

Fanon, conclui que o racismo é uma forma de dominação que se reflete em todas as esferas da vida social, e para combatê-lo, é preciso uma mudança radical em todos esses níveis.

Lopes (2012) destaca que, assim como outros países da América Latina, o Brasil passou por um processo de construção ideológica como uma nação mestiça. Por isto, alguns reforçam que houve uma fusão “harmônica” de raças e culturas, que posteriormente foi chamada de “democracia racial”. No entanto, ignora-se que tal “harmonia racial” foi uma ferramenta para manter as hierarquias raciais vigentes no país, onde a população branca foi reconhecida como principal e dominante, além disso, como um ideal a ser alcançado.

Ao elevar o mestiço como condição de símbolo nacional, este acabou por representar essa “harmonia racial”, e a uma possibilidade de embranquecimento da nação. No entanto, como destaca López (2012), sem implementação de mecanismos de acompanhamento e a avaliação, as políticas públicas podem correr o risco de não alcançar seus objetivos ou até reforçar práticas discriminatórias.

Theodoro (2014) afirma que o trabalho escravo, núcleo do sistema produtivo do Brasil Colônia, foi gradativamente substituído pelo trabalho livre no decorrer do século XIX. No entanto essa substituição se deu de maneira excludente através de mecanismos legais, como a Lei de Terras de 1850 (legalizava a apropriação desigual de terra entre grupos étnico-raciais) e a Lei de Abolição (1888) sem políticas direcionadas a incluir a população ex-escravizada do ponto de vista social, econômico e político), além do processo de estímulo à imigração que ocorreu do século XIX para o século XX. Ainda, de acordo com o autor, todas as vantagens foram concedidas aos colonos imigrantes europeus, favorecendo uma rápida ascensão econômica e social a estes, aumentando a desigualdade. Essa política de privilégios contribuiu para a exclusão da população negra no novo contexto pós-abolição. Vale ressaltar que o Brasil foi o país que mais importou africanos para o trabalho escravo e o último país a abolir a escravidão negra.

Theodoro (2014) reitera que as políticas públicas são essenciais para visibilizar a discriminação racial e buscar formas de corrigir essas desigualdades por meio da intervenção do estado. Apesar dos avanços em direitos civis e das leis de igualdade racial, as instituições ainda preservam práticas que excluem e que se manifestam em políticas públicas que falham em atender as necessidades da população negra de maneira equitativa, problema que não cabe a ser resolvido apenas com legislação, mas com uma mudança profunda nas estruturas do Estado e nas organizações sociais. (GELEDÉS, 2016)

Geledés (2016) afirma que o racismo institucional é mantido por instituições públicas e privadas que naturalizam as desigualdades sociais. Um outro caso manifesto de racismo institucional é a violência policial contra a população negra, que muitas vezes adota práticas discriminatórias, realizando abordagens violentas contra jovens negros, sem que haja responsabilização. Essas práticas não são apenas consequência de policiais individuais, são consequências de uma cultura institucional de desigualdade racial que legitima a violência e a impunidade.

Almeida (2019, p.20) relata que o racismo no país está enraizado nas próprias estruturas sociais, políticas e econômicas, configurando-se como um componente fundamental na organização da sociedade brasileira. O autor segue argumentando que o racismo não é apenas um conjunto de ações discriminatórias ou atitudes individuais de aversão à pessoa negra, mas sim uma estrutura que se reflete nas relações de poder, na organização do trabalho, nas instituições e nas normas culturais.

Almeida (2019) explica também que o racismo estrutural se manifesta no modo como as instituições funcionam e perpetuam a desigualdade racial de forma sistemática e institucionalizada. Ele não depende da vontade individual de discriminar, mas está imerso nos processos que estruturam as relações sociais. Isso significa que as práticas discriminatórias não são apenas fruto de preconceitos pessoais, mas estão incorporadas nas estruturas organizacionais das instituições brasileiras.

Hélio Santos (2020) afirma que o racismo institucional se manifesta de diversas formas, como nas políticas públicas, no mercado de trabalho, na educação, na segurança pública e até no sistema de justiça. Ele destaca que, apesar de mudanças superficiais, como a criação de leis e políticas afirmativas, a estrutura racial da sociedade brasileira continua a beneficiar a população branca em detrimento da população negra.

Ele também defende que o racismo institucional se manifesta de maneira invisível, ou seja, muitas vezes as pessoas não percebem ou não reconhecem a discriminação que ocorre nas práticas cotidianas dentro das instituições. Isso torna ainda mais difícil o combate efetivo ao problema. Portanto, para Hélio Santos, é necessário um processo de conscientização e de transformação profunda dessas estruturas para que a sociedade consiga superar o racismo.

### 3 A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIRRACISTAS NO MUNICÍPIO DE SALVADOR

A implementação de políticas públicas antirracistas no município de Salvador é essencial para enfrentar as desigualdades históricas e estruturais que afetam a população negra, garantindo igualdade de oportunidades e a promoção da justiça social. A cidade, marcada pela predominância de afrodescendentes, carrega um legado de discriminação racial que se reflete em diversos aspectos da vida cotidiana, como na educação, saúde, segurança pública e mercado de trabalho. A criação de ações afirmativas e políticas públicas direcionadas ao combate ao racismo institucional é uma medida imprescindível para desconstruir essas desigualdades, promover a equidade e garantir que as práticas de exclusão racial sejam reconhecidas e combatidas de maneira eficaz.

Nesse contexto, a implementação de políticas públicas antirracistas tem um papel fundamental na mudança da cultura institucional, pois desafia as estruturas de poder que perpetuam a marginalização e a exclusão da população negra. Salvador, como um dos principais centros urbanos brasileiros com uma população majoritariamente negra, deve adotar ações que visem não só o combate ao racismo, mas também a valorização da diversidade racial. A institucionalização de ações como o Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) são importantes para garantir que as políticas públicas sejam eficazes e inclusivas, proporcionando um ambiente de transformação social e de reparação das injustiças históricas.

Em vista da necessidade da implementação de políticas públicas antirracistas, foi criada em 2003 a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), com objetivo de implementar políticas públicas para a promoção da igualdade racial. Para Silvério (2004), a fundação da SEPPIR indica que o racismo institucional não é apenas uma prática discricionária de alguns indivíduos, mas um fenômeno estrutural que é institucionalizado em diversas áreas.

Logo, a atuação da SEPPIR tem como objetivo expresso desconstruir esse racismo institucional, colocando as questões raciais como uma prioridade governamental.

Segundo Cavalleiro (2005), apesar do Brasil ser uma sociedade marcada pela diversidade racial, ainda não havia sido institucionalizadas políticas públicas de enfrentamento ao racismo antes da SEPPIR. Para o autor, a falta dessas políticas no passado causaram a perpetuação do racismo institucional, enraizada nas instituições e nas práticas diárias do Estado.

Além disso, Lopes (2012) aponta que o governo brasileiro, ao criar a SEPPIR, reconhece oficialmente a luta histórica do movimento negro, ao adotar políticas públicas para corrigir as desigualdades raciais que estavam presentes na educação, saúde e segurança pública na cidade de Salvador.

Em 2005 surgiu a ideia de constituir representações de saúde da população negra em diversos distritos sanitários e setores, chamados de Pontos Focais, durante a "I Oficina de Identificação de Abordagem do Racismo", um dos primeiros passos para o que depois seria conhecido como o PCRI, na Secretaria Municipal de Saúde de Salvador (SMS). A oficina tinha um plano de ação com três ações estratégicas:

- a. promover o respeito à diversidade nas relações de trabalho e no atendimento aos usuários;
- b. dar visibilidade à necessidade de prevenir e combater o racismo institucional na SMS;
- c. garantir a institucionalização das ações em Saúde da População Negra;
- d. combate e prevenção do racismo institucional;

Assim, foram formados os Núcleos Distritais de Saúde da População Negra (NDSPN), com profissionais atuantes como disseminadores das ações do Grupo de Trabalho de Saúde da População Negra (GTSPN) nos seus respectivos Pontos Focais. (BASTOS, E., BITTENCOURT, L., 2010)

Com este compromisso do governo representado pela SEPPIR e com a colaboração dos profissionais da GTSPN, foi criado o Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI), com objetivo de criar ações diretas para identificar e corrigir práticas de discriminação dentro das instituições públicas da Prefeitura Municipal de Salvador, como forma de combate ativo ao racismo institucional e promoção da igualdade racial. O projeto envolveu parcerias entre a SEPPIR, o Ministério Público Federal (MPF), o Ministério da Saúde, a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) e o Departamento Britânico para o Desenvolvimento Internacional e Redução da Pobreza (DFID) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), tendo como objetivo o financiamento e capacitação nas áreas de saúde, educação e segurança pública, além de colaborar no desenvolvimento de políticas públicas voltadas a promoção da igualdade racial. Ainda de acordo com a cartilha oficial do PCRI, este teve origem na III Conferência Internacional Contra o Racismo que teve lugar na cidade de Durban, na África do Sul, em 2001. (BRASIL, 2013)

Em abril de 2005, o PCRI foi implementado na Prefeitura Municipal de Salvador, após a assinatura do memorando de entendimento com o PNUD. (PNUD; DFID, 2005). A coordenação foi feita pela Secretaria Municipal da Reparação (SEMUR), que é a instância responsável, na Prefeitura Municipal de Salvador, por articular, junto as instituições governamentais e não governamentais, políticas públicas de promoção da equidade racial, a inclusão socioeconômica dos afrodescendentes e a valorização da diversidade

Em 22 de março de 2013, foi assinado o Decreto nº 23.837, que dispõe sobre a criação do Grupo de Trabalho Intersetorial (GTI), de combate ao racismo institucional e de promoção da igualdade racial na Prefeitura Municipal de Salvador. O GTI é composto de servidores do poder público municipal e de instituições da sociedade civil organizada. Para a organização do Grupo, existem reuniões periódicas para discutir estratégias e avaliar o progresso das ações implementadas. (SALVADOR, 2013).

Como metodologia para mensurar seus impactos, os GTI utilizam como ferramentas indicadores, diagnósticos e planos de ação para avaliar e mitigar o racismo institucional. Isso inclui monitoramento das políticas públicas implantadas e sensibilização das lideranças institucionais para que compreendam e enfrentem os desafios impostos pela desigualdade racial. (BRASIL, 2013) Além disso, os integrantes dos grupos se preocupam em integrar ações de combate ao racismo em estratégias de desenvolvimento social e econômico, indispensável para garantir que os avanços não sejam apenas temporários, mas parte de uma mudança estrutural.

Em 2022, o Núcleo Interno do PCRI (NI-PCRI) da Secretaria de Município da Educação (SMED) de Salvador elaborou um planejamento de ações voltadas a sensibilização e formação dos servidores no combate ao racismo institucional. Foram feitas reuniões formativas para embasar a atuação dos integrantes do núcleo, promovendo a capacitação contínua dos profissionais envolvidos. (SALVADOR, 2022).

Ainda dentro do PCRI é importante destacar que há uma Coordenadoria das Relações Étnico-Raciais, que vem implementando ações voltadas a promoção da igualdade racial nas escolas da rede municipal de Salvador e em espaços públicos e sociais. Essas atividades têm como foco sensibilizar a comunidade escolar, os educadores e gestores, além de oferecer apoio e orientação nas questões concernentes ao combate ao racismo institucional.

Segundo Gomes (2015) a coordenadoria oferece cursos, palestras e treinamentos para professores, diretores, entre outros profissionais da educação, com intenção de orientar como trabalhar as temáticas raciais dentro da escola, promovendo uma abordagem mais inclusiva no ambiente escolar.

## 4 A GESTÃO DE PESSOAS E O COMBATE AO RACISMO

A gestão no combate ao racismo na Gestão de Pessoas, dentro da Secretária, tem buscado ser um reflexo das necessidades de uma sociedade plural e diversa. Embora o tema do racismo ainda não seja amplamente debatido dentro dos espaços da Secretaria, é importante reconhecer que a gestão de pessoas estabelece protocolos claros quando ocorrem episódios de discriminação racial. Quando um caso é identificado, a gestão segue um procedimento estabelecido que envolve, primeiramente, o encaminhamento para a ouvidoria, que, por sua vez, direciona o caso à Coordenadoria das Relações Étnico-Raciais. Esta coordenadoria se responsabiliza por dar seguimento ao caso, oferecendo apoio à vítima por meio de palestras, encontros formativos e suporte jurídico, conforme o nível de gravidade e hierarquia envolvida.

A Secretaria, juntamente com a gestão de pessoas, tem se esforçado para garantir representatividade, cumprindo a legislação que determina a presença de pessoas de diferentes raças e etnias em espaços de decisão coletiva, como conselhos e órgãos colegiados. A Lei de Cotas, por exemplo, visa proporcionar um equilíbrio que favoreça a inclusão de grupos historicamente marginalizados, para que tenham voz em processos decisórios, fundamentais para as políticas públicas. Além disso, a gestão tem trabalhado para criar ambientes onde é possível denunciar e intervir em situações de preconceito racial, buscando sempre apoiar a vítima, incluindo orientações sobre como fazer a denúncia na Secretaria de Reparação.

É importante também destacar que, embora os esforços para combater casos de racismo, que por ventura ocorra dentro da Secretaria, o trabalho já se reflete em algumas práticas concretas. O fomento à educação, com a realização de encontros formativos no Centro de Formação e em unidades de ensino, tem sido uma estratégia essencial para sensibilizar os servidores e colaboradores sobre a importância do combate ao preconceito e à discriminação racial, fornecendo suporte especializado para que possam agir de maneira ética e responsável.

Entretanto, é preciso reconhecer que o processo de correção das injustiças históricas ainda está em seus primeiros passos. Embora já haja iniciativas, como a promoção de momentos de reflexão sobre a temática do racismo, o combate ao racismo no ambiente de trabalho e a integração de diversas etnias e raças nos espaços de decisão, o caminho a ser percorrido é longo. A gestão de pessoas precisa de uma maior abertura e sensibilidade para que as discussões sobre o racismo se tornem parte da cultura organizacional, permitindo que o diálogo não só aconteça, mas também que as mudanças necessárias sejam implementadas de forma eficaz e duradoura.

Como afirma Carneiro (2011), a discriminação racial é um problema estrutural que atravessa a sociedade e as instituições. Somente com uma ação afirmativa e contínua será possível transformar essa realidade. E é exatamente essa transformação que a gestão de pessoas almeja, ainda que com passos iniciais, mas com a convicção de que o combate ao racismo é um compromisso institucional que deve ser reforçado e praticado cotidianamente.

A pesquisa sobre os impactos do Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) na Secretaria Municipal de Educação (SMED) foi conduzida com uma abordagem qualitativa, que, como destaca Vergara (2011), busca compreender as percepções e experiências dos participantes, focando em dados descritivos e interpretativos. A autora argumenta que “esse método procura analisar as comunicações com a finalidade de suplantiar as dúvidas e enriquecer a leitura das informações coletadas” (Vergara, 2011, p. 98). Essa abordagem é especialmente importante quando se pretende captar as experiências subjetivas dos envolvidos e entender as dinâmicas internas de uma instituição.

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários aplicados aos servidores da Secretaria Municipal de Educação. A escolha dessa técnica, conforme explica Gil (2008), é eficaz quando o objetivo é “obter uma visão aprofundada sobre as percepções dos indivíduos, utilizando perguntas abertas que possibilitam uma exploração qualitativa” (Gil, 2008, p. 105). Nesse contexto, foram aplicados questionários a 13 integrantes do Grupo de Trabalho Intersetorial (GTI), permitindo que compartilhassem suas impressões sobre as ações do PCRI e sua eficácia no combate ao racismo institucional.

A aplicação dos questionários foi realizada através da ferramenta Google Forms, uma escolha estratégica que, de acordo com Cunha (2010), facilita a coleta de dados, garantindo anonimato e incentivando respostas mais sinceras e espontâneas dos participantes. “O uso de plataformas digitais para coleta de dados tem se mostrado eficaz na promoção da confidencialidade e no aumento da participação dos envolvidos” (Cunha, 2010, p. 63). As perguntas foram cuidadosamente elaboradas para avaliar tanto o reconhecimento do programa pelos servidores quanto as barreiras enfrentadas em sua implementação, proporcionando uma análise detalhada das dinâmicas internas da Secretaria em relação às políticas de combate ao racismo.

O objetivo da pesquisa foi analisar os impactos do PCRI, com foco nas ações implementadas pelo GTI, e entender de que maneira essas ações influenciaram a educação na SMED. O debate gerado por esta investigação visa refletir sobre a eficácia do GTI no combate ao racismo institucional, oferecendo “subsídios para o aprimoramento das políticas públicas voltadas à igualdade racial” (Carvalho, 2012, p. 142). Ao final, espera-se que os resultados possam contribuir para o constante aperfeiçoamento das estratégias de combate ao racismo nas instituições educacionais, em um movimento que busca transformar a realidade das políticas de igualdade racial na SMED.

## 5 A REALIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA SMED DE SALVADOR: RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para melhor analisarmos a eficácia das práticas dos GTI na SMED e membros da comunidade escolar de Salvador, foi realizada uma coleta de dados através da ferramenta Google Forms, garantindo facilidade de acesso e anonimato dos participantes. Ao todo, 13 integrantes do Grupo responderam às questões propostas.

A primeira pergunta, foi a seguinte: “Você conhece o Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI), que tem representatividade em todas as Secretarias do Município? Obtivemos com resposta que 84,6% dos participantes afirmaram que sim. O restante das perguntas era de cunho descritivo e as respostas obtidas estão nos quadros abaixo.

Antes de prosseguir, é importante ressaltar que um dos participantes utilizou o que reconhecemos como respostas geradas por Inteligência Artificial. Assinalamos o número da resposta com um asterisco (\*), pois essa resposta será ignorada com fim de manter a integridade da pesquisa.

Quadro 1 - Respostas a pergunta “Como você avalia o impacto do Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) nas práticas diárias da sua secretaria?”

Respostas	Resposta
1	"Bom"
2	"Pouco impactante. Visto que ainda é muito forte o racismo institucional dentro da secretaria."
3	"Não vejo nenhuma ação. Assim, não tenho como avaliar."
4	"Percebo uma leve mudança. Os profissionais envolvidos tem desempenhado uma papel importante para reflexão e combate ao Racismo Institucional, mas a Instituição ainda não se modificou."

Respostas	Resposta
5	"Indispensável para garantir o cumprimento da lei 10.639/2003"
6	"Não percebo nenhuma ação relacionada ao combate ao racismo institucional na SMED e em nenhuma instituição pública municipal"
7	"Muito importante, abordarmos esse tema na Rede."
8*	"O Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) tem um impacto significativo nas práticas diárias da secretaria ao promover a sensibilização e capacitação dos servidores sobre a importância da diversidade e inclusão. A implementação de políticas públicas mais equitativas e a revisão de processos internos contribuem para a redução de discriminações raciais. Além disso, o PCRI fomenta um ambiente de trabalho mais justo e respeitoso, refletindo na qualidade dos serviços prestados à população."
9	"Um ferramenta importante que chegou para somar na implementação das ações de combate ao racismo."
10	"O PCRI na minha secretaria, ainda não é tão atuante como deveria"
11	"Atualmente a Secretaria conta com núcleo fortíssimo e que é bastante atuante"

Fonte: elaboração própria (2025)

As respostas sobre o impacto do PCRI revelaram percepções diversas entre os participantes, mostrando diferentes níveis de entendimento do programa. A maioria das respostas são de avaliações críticas ou moderadas, valendo ressaltar a ausência de ações concretas percebidas por alguns dos participantes. Nas respostas 3 e 6, vimos que os entrevistados não observaram nenhuma ação relacionada ao combate ao racismo. A resposta 2 menciona que o racismo institucional ainda é muito forte dentro da secretaria. Por outro lado, na mesma pergunta, obtivemos respostas que apontam avanços em relação a atuação do PCRI. A resposta 4 indica mudanças leves, ressaltando a importância dos profissionais envolvidos devido ao seu papel na reflexão sobre o racismo, embora a instituição como um todo ainda não tenha se modificado. Na resposta 9, o participante diz ver os impactos como uma ferramenta importante para implementação de ações contra o racismo. A resposta 5 destaca que o programa é indispensável para garantir o cumprimento da Lei no 10.639, que é a lei que estabelece diretrizes e bases da educação nacional para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileiras", entre outras providências. (BRASIL, 2003) Por fim, essas respostas indicam que o programa tem um potencial transformador, porém ainda precisam de uma atuação mais ampla e efetiva, conforme sugerem López (2012) e Silvério (2004), ao defenderem mudanças estruturais como solução para o racismo institucional.

Quadro 2 - Respostas a pergunta "Quais foram as principais barreiras enfrentadas durante a implementação do PCRI?"

Respostas	Resposta
1	"A principal na minha concepção é a questão da cor da pele das pessoas. Mesmo se tendo formação e conhecimento isso não garante a ocupação dos cargos em destaque dentro da secretaria."
2	"Desconheço a sua implementação"

Respostas	Resposta
3	"Não sei avaliar enquanto escola, mas percebi que as informações não foram tão efetivadas."
4	"A formação dos profissionais"
5	"Não percebi nenhuma barreira pois não há especificamente nenhum programa desta iniciativa em curso observado por mim"
6	"A conscientização das pessoas em atuar para o combate ao racismo."
7*	"As principais barreiras enfrentadas durante a implementação do PCRI (Programa de Controle de Riscos e Impactos) incluem: 1. Baixo entendimento sobre a importância do programa. 2. Dificuldade em adaptar processos e práticas já estabelecidas. 3. Recursos limitados 4. Dificuldades na disseminação de informações e diretrizes do programa. 5. Desafios na colaboração entre diferentes departamentos . Essas barreiras podem comprometer a eficácia do PCRI ."
8	"Precisa ser mais divulgado nas escolas"
9	"Falta de iniciativa por parte dos que achavam desnecessária a criação do Programa."
10	"Embora não faça parte do PCRI, creio que falta divulgação e mobilização com todos os profissionais."
11	"Ações efetivas unas U.E."
12	"O reconhecimento, depois juntar as pessoas para falarem sobre essas questões."

Fonte: elaboração própria (2025)

Sobre as principais barreiras enfrentadas durante a implementação do PCRI, destacam-se a percepção de inação ou falta de estruturação do programa em algumas áreas. Nas respostas 2 e 5, encontramos entrevistados que revelam desconhecimento ou ausência de ações concretas. Já na resposta 3, o entrevistado afirma que as informações não foram efetivadas. Isso pode ser por diversas causas: problema de comunicação, lacuna no processo de disseminação e mobilização e até um possível problema da implementação do PCRI. No entanto, não podemos esquecer que essas respostas podem ser oriundas de falta de entendimento do programa e seu funcionamento, caso que também pode ser interpretado como uma expressão do racismo institucional, pois este se manifesta de maneira sutil.

Outros participantes foram capazes de observar barreiras mais específicas, como a formação inadequada de profissionais (resposta 4) e dificuldade em conscientizar as pessoas para atuarem no combate ao racismo (resposta 6). Estas respostas demonstram a necessidade da capacitação contínua e mobilização interna, que são essenciais para romper com práticas de racismo estrutural nas instituições, como foi destacado por Silvério (2004) e na Cartilha do PCRI (2014). A falta de iniciativa de alguns setores, apontada na resposta 9, também aponta a persistência de visões que subestimam a importância do programa.

Quadro 3 - Respostas a pergunta "Na sua percepção, de que maneira a Coordenadoria das Relações Étnico Raciais da Secretaria de Educação tem contribuído para a conscientização e combate ao racismo nas escolas?"

Respostas	Resposta
1	"Realizando rodas de discussões com o corpo docente e com as crianças, pois assim o seu propósito de reduzir as iniquidades raciais seria alcançado. Uma outra coisa, seria monitorar a efetividade da política de combate ao racismo nesse ambiente."
2	"Vejo pequenas ações pontuais como palestra"
3	"As formações tem colaborado muito, pois tem permitido e convocado todas as escolas para conhecimento entendimento e reflexão."
4	"Tem colaborado na orientação e formação de professores."
5	"Através do incentivo as escolas na participação da Mostra Criativa"
6	"Conscientizando a importância dos atores em atuar em prol do combate ao racismo."
7*	"A Coordenadoria das Relações Étnico Raciais tem contribuído para a conscientização e combate ao racismo nas escolas por meio de ações como a implementação de programas de formação para educadores, promoção de atividades culturais que valorizam a diversidade étnica, desenvolvimento de materiais pedagógicos inclusivos e incentivo a debates sobre a história e a cultura afro-brasileira. Essas iniciativas ajudam a criar um ambiente escolar mais inclusivo e a sensibilizar alunos e professores sobre a importância do respeito e da igualdade racial."
8	"levando a temática nas escolas"
9	"Na oferta de livros que tratam sobre o tema, palestras com autores negrxs desenvolvendo assim a autoestima das crianças."
10	"A atuação é efetiva e extremamente importante para o combate do racismo na escola"
11	"Abordando esse tema desconhecido para a população."
12	"Todas as vezes que a coordenadoria é solicitada elas ouvem as necessidades das escolas e junto com a escola traçam um plano de intervenção."

Fonte: elaboração própria (2025)

Sobre a contribuição da Coordenadoria das Relações Étnico-Raciais para a conscientização e combate ao racismo nas escolas, a percepção dos entrevistados é predominantemente positiva. As respostas 1 e 3 destacam realização de atividades como rodas de discussões e formações, indispensáveis para promover reflexões e sensibilização entre professores e alunos. Por envolver diretamente a comunidade escolar na temática racial ao criar espaços de diálogo e aprendizado, alinham-se ao conceito de combate ao racismo institucional discutido por Cavalleiro (2005) e na Cartilha do PCRI (2014).

Não há como negar que O Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) implementado na Rede Municipal de Educação de Salvador é um passo importante no reconhecimento e enfrentamento das desigualdades raciais dentro do ambiente escolar. A atuação da coordenadoria do programa, como destacado nas respostas 10 e 12, é considerada por muitos como "extremamente importante" e "efetiva", com um trabalho contínuo no diálogo com os colegas do órgão central e com as escolas para identificar necessidades e traçar planos de intervenção.

No entanto, ao observarmos os resultados e a realidade cotidiana das escolas municipais, é inegável que ainda existem inúmeros desafios para garantir a real eficácia do PCRI. Apesar da implementação do programa, muitos casos de racismo persistem nas unidades de ensino, revelando que a atuação, ainda que significativa, não é suficiente para erradicar de maneira eficaz o racismo estrutural e institucional que permeia o ambiente escolar. A crítica aqui não se dá pela ausência de ações ou da importância do trabalho realizado pela coordenadoria, mas sim pela evidência de que, mesmo com a presença do programa, a resposta a esses episódios de racismo continua insuficiente em grande parte das escolas. A questão crucial que se impõe é a de que o PCRI, embora implementado nas secretarias municipais e em seus núcleos, ainda carece de uma maior divulgação e monitoramento, especialmente no âmbito das 417 escolas da rede municipal de ensino. O reconhecimento da importância do programa, como mencionado pelos participantes 10 e 12, é um ponto positivo, mas ele não pode se limitar a uma avaliação superficial de sua implementação. O programa precisa ultrapassar a fase de implementação e se tornar uma prática contínua e intrínseca no cotidiano das escolas, com ações de capacitação permanentes e a inclusão de temas antirracistas de forma transversal no currículo escolar.

Além disso, a necessidade de destacar o PCRI nas secretarias vai além da simples execução de sua implementação. Acredita-se que se o PCRI for verdadeiramente comprometido com essa transformação, pode, sim, ser a chave para reduzir e, quem sabe, erradicar as queixas e denúncias de racismo nas escolas da Rede Municipal de Educação de Salvador, criando um ambiente de igualdade e respeito para todos, ao se tornar um mecanismo de mudança nas práticas educacionais e de conscientização profunda sobre o racismo. Dessa forma, é necessário que haja um esforço concentrado para que sua proposta seja não apenas divulgada, mas também profundamente integrada na formação de alunos, professores, coordenadores, gestores e funcionários. Isso implica em uma ampliação das ações de sensibilização, acompanhamento constante, monitoramento dos casos de discriminação racial e, sobretudo, ações que resultem em mudanças substanciais na estrutura escolar e no ambiente educacional.

Portanto, é fundamental que a coordenação do PCRI não apenas atenda às solicitações das escolas e desenvolva planos de intervenção, mas que também se comprometa com uma reformulação mais profunda nas práticas educacionais e na formação contínua de todos os atores envolvidos no processo educacional. O combate ao racismo institucional não é uma tarefa pontual, mas uma luta constante que exige visibilidade, engajamento e, principalmente, efetividade na mudança das estruturas que ainda perpetuam desigualdades raciais nas escolas.

Quadro 4 - Respostas a pergunta "Você percebeu mudanças no comportamento ou nas atitudes dos funcionários e gestores da secretaria após o início do PCRI? Se sim, quais?"

Respostas	Resposta
1	"Infelizmente, não."
2	"Nenhuma mudança. Sou gestora e faço a política antirracista na escola em que atuo. Na SMED não posso responder."
3	"Não,rs"
4	"Sim Mudança de comportamento na postura e nos planejamentos"
5	"Não"
6	"Sim. Muito !"

Respostas	Resposta
7*	"Sim, após o início do PCRI, é possível observar mudanças no comportamento e nas atitudes dos funcionários e gestores, como: 1. Maior Colaboração: Aumento na interação entre equipes, promovendo um ambiente mais colaborativo. 2. Foco em Resultados: Maior atenção às metas e objetivos estabelecidos, com esforços direcionados para alcançá-los. 3. Abertura para Feedback: Maior disposição para receber e fornecer feedback, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo. 4. Proatividade: Funcionários e gestores demonstrando mais iniciativa na resolução de problemas e na implementação de melhorias. Essas mudanças refletem uma cultura organizacional mais engajada e orientada para resultados."
8	"A reflexão e atitudes"
9	"Sim. Na forma de tratar."
10	"Ainda não"
11	"Sim. A busca pelo tema, apropriação e propagação do mesmo."
12	"Sim. Há mais intervenções imediatas"

Fonte: elaboração própria (2025)

As respostas a última pergunta, concernentes as mudanças no comportamento e/ou atitudes dos funcionários e membros da comunidade escolar tem respostas mistas, sugerindo que os impactos do programa ou não são amplamente sentidos ou estão ocorrendo de maneira desigual.

Fazendo um apanhado geral dos resultados da pesquisa, podemos encontrar percepções contrastantes sobre o impacto do PCRI e as ações dos GTI na SMED de Salvador. Há uma divisão entre respostas positivas, que reconhecem ações relevantes, assim como ações pontuais, e respostas negativas, que destacam falta de ações concretas, dificuldades na implementação e até desconhecimento do programa. Isso reflete tanto as possibilidades transformadoras do PCRI quanto seus desafios estruturais e institucionais que acabam por limitar sua efetividade, principalmente em contextos onde o racismo institucional se revela de maneira mais sutil.

Algumas respostas alinham-se ao que Silvério (2004) propõe ao destacar o papel da educação como instrumento antirracista, ao reconhecer ações importantes, como roda de discussões, formações e as ofertas de livros e palestras com autores negros, que contribuem para a conscientização da cultura afro-brasileira no ambiente escolar. No entanto, as mudanças são percebidas de maneira desigual, sinalizando mudanças leves ou pontuais, sugerindo que a implementação do PCRI ainda não alcançou um impacto estrutural significativo, como sugere a solução de Cavalleiro (2005), ao falar sobre como o racismo institucional na educação deve ser combatido.

Por outro lado, as respostas negativas revelam problemas que se repetem, como desconhecimento da existência do programa, falta de ações concretas e ausência de mudanças comportamentais. A resistência ou falta de iniciativa de alguns setores, como na resposta 9 do Quadro 2, reforçam a tese de Geledés (2016), de que mesmo nas instituições, há uma tendência de invisibilizar as desigualdades sociais e raciais, o que pode contribuir para a perpetuação de processos de exclusão. No entanto, é importante destacar que, mesmo diante das respostas negativas relacionadas às questões gerais sobre o PCRI, a maioria das respostas sobre o impacto da Coordenadoria das Relações Étnico-Raciais foi reconhecida de forma positiva.

Essa versão mantém a ideia de que há uma naturalização das desigualdades, mas também destaca o reconhecimento positivo em relação ao impacto da Coordenadoria, sem gerar contradições na maioria das respostas (Quadro 3); no entanto, este faz parte do PCRI. Conforme dito antes, esses resultados indicam a falta de entendimento da abrangência do programa, comunicação ineficiente, formação inadequada dos profissionais e até barreiras culturais que dificultam a compreensão do funcionamento do programa e, por fim, podem comprometer os objetivos almejados por este.

Os impactos das ações do PCRI implementados pela SMED são abordados ao apontar percepções diversas sobre os avanços e desafios do programa. O GTI teve avanços, como a formação continuada de servidores no Núcleo Interno do PCRI, no entanto enfrentou desafios significativos: enquanto alguns entrevistados reconhecerem impactos positivos, como na resposta 4 do Quadro 1, alguns relataram não perceber nenhuma ação relacionada ao combate ao racismo, como na resposta 6, do mesmo quadro.

A percepção de alguns dos participantes, como na resposta 3 do Quadro 3, que apontou como as formações são fundamentais para a conscientização, reforça a importância de expandir essas práticas para um impacto estrutural maior. As respostas positivas do Quadro 3 também mostram o potencial transformador da educação, alinhando-se à Lei 10.639/2003.

A falta de conscientização e a resistência de setores que não veem necessidade do programa, assim como a falta de reconhecimento, demonstram barreiras significativas, como foi apontado por alguns entrevistados no Quadro 2. No entanto, a disparidade entre as percepções sobre a atuação do PCRI e as respostas positivas relacionadas a Coordenadoria das Relações Étnico-Raciais indicam falhas internas na comunicação da abrangência do PCRI, já que a Coordenadoria é parte integrante deste.

Os participantes reconhecem iniciativas específicas da Coordenadoria, mas não as relacionam diretamente ao programa em sua amplitude. A falta de reconhecimento do PCRI como um programa integrado pode contaminar a percepção de sua efetividade, mesmo quando algumas ações pontuais têm um impacto positivo. Isso demonstra a necessidade de uma estratégia de comunicação que reforce a identidade do programa como um todo.

É necessário reforçar a comunicação sobre a integração das ações do PCRI, promovendo um alinhamento maior entre as diferentes frentes do programa, para que assim os servidores compreendam melhor sua amplitude. Além disso, a valorização das práticas bem-sucedidas da Coordenadoria pode ser utilizada como modelo para expandir a percepção de impacto do PCRI em outras áreas de atuação.

O desconhecimento do PCRI por parte de alguns participantes reflete possíveis falhas de comunicação e mobilização interna, limitando o potencial transformador do programa.

## 6 CONCLUSÃO

A pesquisa analisou que, embora o PCRI tenha gerado avanços significativos na promoção da equidade racial e na sensibilização dos servidores, ainda existem desafios substanciais a serem superados. Muitos participantes expressaram uma visão crítica sobre a efetividade do programa, apontando para a resistência institucional e o desconhecimento das ações como

barreiras principais. Além disso, os dados revelaram a necessidade de uma comunicação mais eficaz e de alinhamento entre as diferentes frentes do programa.

Ainda assim, as percepções positivas em relação ao impacto inicial do PCRI indicam um potencial transformador que, se bem direcionado e ampliado, pode levar a uma consolidação mais efetiva das práticas antirracistas nas instituições públicas. Portanto, a efetivação dos objetivos do PCRI depende de um compromisso contínuo com capacitação e mobilização interna, além de um monitoramento cuidadoso das práticas diárias e ações de combate ao racismo, assegurando que o programa não se limite a uma implementação superficial, mas sim se torne uma prática constante e intrínseca na cultura organizacional da educação municipal de Salvador.

Destarte, a análise dos impactos do Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) na Secretaria Municipal, revela um panorama complexo, marcado por avanços significativos, mas também por desafios persistentes. A pesquisa analisou que, embora o PCRI tenha promovido ações importantes, como a formação continuada de servidores e a sensibilização sobre a temática racial, a efetividade do programa ainda é percebida de maneira desigual entre os participantes. Enquanto alguns reconhecem mudanças positivas e a importância das iniciativas da Coordenadoria das Relações Étnico-Raciais, outros apontam para a falta de ações concretas e o desconhecimento do programa, refletindo a resistência institucional e a necessidade de uma comunicação mais eficaz.

Esses resultados ressaltam a urgência de um alinhamento interno mais robusto e de estratégias de comunicação que integrem as diversas frentes do PCRI, garantindo que todos os servidores compreendam sua abrangência e importância. A continuidade e a ampliação das ações do PCRI são fundamentais para não apenas enfrentar as barreiras existentes, mas também para consolidar práticas antirracistas que promovam a equidade racial nas instituições públicas. Assim, o compromisso com a transformação estrutural e a implementação de políticas públicas eficazes se tornam essenciais para que a educação em Salvador possa, de fato, refletir uma sociedade mais justa e inclusiva, onde a diversidade é valorizada e respeitada. A luta contra o racismo institucional é um caminho que exige perseverança e colaboração, e o PCRI se apresenta como uma ferramenta vital nesse processo de mudança.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. L. Republicanismo e questão racial. In: SCHWARCZ, L. M.; STARLING, H. M. (org.). *Dicionário da república*: 51 textos críticos. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

BASTOS, E; BITTENCOURT, L. O Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) e a criação da Rede de Saúde da População Negra de Salvador: alguns elementos metodológicos. **BIS: Boletim do Instituto de Saúde**, São Paulo, v.12, n. 2, p. 179-184. ago. 2010.

BRASIL. **Guia de Enfrentamento ao Racismo Institucional**. Brasília: Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, 2013. Disponível em: <https://www.sppir.gov.br>. Data de acesso: 1 de dez. de 2024

BRASIL. Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003. Altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira" e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2003. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2003/L10.639.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.639.htm). Acesso em: 1 dez. 2024.

BRASIL. **Programa de Combate ao Racismo Institucional: cartilha PCRI**. Brasília, DF: DGC, 2014.

CAVALLEIRO, E. **Racismo e educação: Um desafio pedagógico**. São Paulo, 2005.

- CARMICHAEL, S; HAMILTON, C. **Black Power: A Political Statement**. New York: Random House, 1967.
- CARNEIRO, A. S. Racismo, Sexismo e Desigualdade no Brasil. Sueli Carneiro/ São Paulo: Selo Negro, 2011.
- CARVALHO, A. (2012). *Políticas públicas e igualdade racial*. São Paulo: Editora XYZ
- CONFERÊNCIA INTERNACIONAL CONTRA O RACISMO, XENOFOBIA E INTOLERÂNCIA CORRELATA**. Durban: ONU, 2001.
- CUNHA, L. F. (2010). *Tecnologias digitais na pesquisa educacional*. Rio de Janeiro: Editora ABC
- FANON, Frantz. *Pele negra, máscaras brancas* Salvador: EdUfba, 2008. GELEDÉS. **Guia de Enfrentamento ao Racismo Institucional**. São Paulo: Geledés, 2014.
- GELEDÉS. **Racismo Institucional e suas implicações**. São Paulo, 2016. GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.
- GOMES, N. **Educação e relações raciais: questões contemporâneas**. 2. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2015.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua: Educação 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://loja.ibge.gov.br/pnad-continua-educac-o-2022.html>. Data de acesso: 1 de dez. de 2024
- LOPES, F.; QUINTILIANO, R. Racismo institucional e o direito humano à saúde. **Demo cracia Viva**, Rio de Janeiro, n. 34. jan./mar. 2007.
- LOPES, J. **A democracia racial e os desafios da inclusão social**. São Paulo: Editora Contexto, 2012.
- LÓPEZ, L. O conceito de racismo institucional: aplicações no campo da saúde. **Interface - Comunic., Saúde, Educ.**, São Paulo, v. 16, n. 40, p. 121-134, 2012.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD); MINISTÉRIO DO GOVERNO BRITÂNICO PARA O DESENVOLVIMENTO INTERNACIONAL (DFID). **Programa de Combate ao Racismo Institucional: Relatório revisão anual**. Brasília, DF: PNUD/DFID, 2005. Disponível em: <http://www.combateaoracismoinstitutional.com>. Data de acesso: 1 de dez. de 2024
- SALVADOR. **Decreto nº 23.837, de 22 de março de 2013**. Criação do Grupo de Trabalho Intersetorial de Combate ao Racismo Institucional. Salvador: Diário Oficial, 2013. Disponível em: <https://reparacao.salvador.ba.gov.br/programa-de-combate-ao-racismo-institucional-pcri>. Data de acesso: 1 de dez. de 2024
- SALVADOR. Prefeitura Municipal. **Relatório de Atividades do PCRI**. Salvador: Secretaria Municipal da Reparação, 2015. Disponível em: <https://www.salvador.ba.gov.br>. Data de acesso: 1 de dez. de 2024
- SALVADOR. Prefeitura Municipal. **Apresentação do Programa de Combate ao Racismo Institucional - Resumo de Qualificação**. Secretaria Municipal da Reparação, Salvador, 2018.
- SALVADOR. Secretaria Municipal da Educação. **NI-PCRI apresenta planejamento de ações para 2022**. Disponível em: <https://educacao3.salvador.ba.gov.br/ni-pcri-apresenta-planejamento-de-aco-es-para-2022>. Data de acesso: 1 de dez. de 2024
- SANTOS, Hélio. *Racismo e desigualdade no Brasil: A luta da população negra por seus direitos*. São Paulo: 2020.
- SILVÉRIO, Ana. **A construção da identidade e os mitos da democracia racial**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2004.
- THEODORO, M. **Desigualdades raciais no Brasil: Um desafio para as políticas públicas**. Brasília, 2014.
- VERGARA, S. C. (2011). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora McGraw-Hill.