

JOSÉ EDUARDO MACHADO BARROSO  
(ORGANIZADOR)

# ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

## SÉRIE PASSOS ACADÊMICOS: GESTÃO EM DEBATE

VOLUME 2



Editora Golden



**Editora Golden**

**Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva (UFG – Catalão)**

Diretor Editorial

Presidente do Conselho Editorial

**Prof. Esp. José Eduardo Machado Barroso (UNA – Catalão)**

Diretor Administrativo

**Profa. Ms. Renata Limongi França Coelho Silva (UNA – Catalão)**

Presidente da Editora

#### **CONSELHO EDITORIAL**

Profa. Ms. Carla Mendonça de Souza (IFNMG)

Prof. Dr. Emerson Gervásio de Almeida (UFG – Catalão)

Prof. Dr. Lacordaire Kemel Pimenta Cury (IF Goiano)

Profa. Ms. Marcela Cabral Mendes Barroso (UNA – Catalão)

Prof. Dr. Marcos Bueno (UFG – Catalão)

Profa. Ms. Mariana Pirkel Tsukahara (IF Goiano)

Prof. Ms. Neuberther Fernandes Nunes (UFG – Catalão)

Prof. Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba (UFG – Catalão)

JOSÉ EDUARDO MACHADO BARROSO  
(ORGANIZADOR)

# **ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

SÉRIE PASSOS ACADÊMICOS: GESTÃO EM DEBATE

VOLUME 2

Catalão-GO  
**EDITORA GOLDEN**  
2019



Editora Golden

OS AUTORES responsabilizam-se inteiramente pela originalidade e integridade do conteúdo da sua OBRA, bem como isenta a EDITORA de qualquer obrigação judicial decorrente da violação de direitos autorais ou direitos de imagem nela contidas, que declara, sob as penas da Lei, ser de sua única e exclusiva autoria.

## ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Série passos acadêmicos: gestão em debate - V.2

Copyright © 2019 José Eduardo Machado Barroso (orgs.)

Todos os direitos são reservados no Brasil.

### Editora Golden

Endereço: Rua Domingos Rodrigues Borges, nº 265, Alto da Boa Vista II, CEP 75713-265, Catalão – GO – CNPJ: 32.183.826/0001-20

### Contatos:

editoragolden1@gmail.com  
(64) 98146-0011

### Diagramação: Marcos Dígues

mcdigues@hotmail.com

Capa: <a href="https://br.freepik.com/fotos-vetores-gratis/negocio">Negócio vetor criado por fullvector - br.freepik.com</a>

Revisão:

### Nome do revisor

Impressão e Acabamento:

### Local da impressão

Nenhuma parte desta publicação pode ser utilizada ou reproduzida em qualquer meio ou forma, seja mecânico, fotocópia, gravação, nem apropriada ou estocada em banco de dados sem a expressa autorização do autor.

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

E82

Estudos organizacionais [livro eletrônico] / Organizador José Eduardo Machado Barroso. – Catalão [GO] : Editora Golden, 2019.

210 p. ; PDF – (Série passos acadêmicos : gestão em debate ; v. 2)

Inclui referências bibliográficas  
ISBN:978-65-80189-02-1

1. Estudo organizacional. 2. Campo organizacional. I. Barroso, José Eduardo Machado (org.).

CDU 658.114

Índice para catálogo sistemático

1. Estudos organizacional..... 658.114

## SUMÁRIO

- 9 SOBRE O ORGANIZADOR
- 11 SOBRE OS AUTORES
- 19 APRESENTAÇÃO
- 21 OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS EAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS  
**Dênia Aparecida de Amorim**  
**Robson Rodrigues dos Santos**
- 49 A (NÃO) ADOÇÃO DE POLÍTICAS DE ENFRENTAMENTO AO  
ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES: A ABORDAGEM DO TEMA  
PELAS PESQUISAS BRASILEIRAS EM UMA REVISÃO SISTEMÁTICA  
**Celso Francisco de Moura**  
**Douglas Pereira Castro**  
**Fabio Henrique Batista da Silva**  
**Gabriel Antônio Amaral da Silva**  
**Ivani Aparecida da Silveira Santos**  
**Tiago Rodrigues Queiroz**

- 77 O COMPORTAMENTO DO TREINADOR-GESTOR: UMA ANÁLISE NAS ORGANIZAÇÕES DE ESPORTE COLETIVO DE ALTO RENDIMENTO

**Juliana Helmara Pinto**

**David Victor Novais Lopes**

**Pedro Paulo Mesquita Mendes**

**Rogério Augusto Mancini**

**Bruno Carvalho de Abreu**

- 93 A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

**Eryelg Moura Tomé**

**Kelly Cristina Ribeiro**

**Luiz Carlos Eufrasio Macedo**

**Máira Ribeiro Gomes de Lima**

**Sara da Costa Fernandes**

**Vanessa Bitencourth**

- 117 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

**Adriana Santos Prado Sadoyama**

**Maciel Rodrigues Borges**

**Maria Aparecida da Silva Gomes**

**Pedro Henrique Tomás**

**Serigne Ababacar Cissé Ba**

**Vaston Gonçalves da Costa**

- 145 APLICABILIDADE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

**Laurita de Queiroz Bomdespacho**

**Marcos Alves Gomes**

**Maciel Rodrigues Borges**

**Carlos José dos Santos**

**Manoel Rodrigues Chaves**

**Serigne Ababacar Cisse Ba**

**177 DEPRESSÃO EM IDOSOS APÓS A APOSENTADORIA: REVISÃO INTEGRATIVA**

**Raissa Cristina Pereira**

**Renata Alessandra Evangelista**

**Alexandre de Assis Bueno**

**Luiz Almeida da Silva**

**Ivone Rodrigues Lima**

**Gylce Eloisa Cabreira Panitz Cruz**

**195 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR: UMA REFLEXÃO CONTEXTUAL**

**Sarah Rachel Gonczarowska Vellozo**

**Adriana dos Santos Prado Sadoyama**

**Carla Aparecida Alves da Silva**

**Giovana dos Santos Lopes**

**Marcos Alves Gomes**

**Maciel Rodrigues Borges**



## SOBRE O ORGANIZADOR

**José Eduardo Machado Barroso.** Graduado em Medicina Veterinária (UnB). Bacharel em Direito pelo Centro de Ensino Superior de Catalão (Cesuc). Pós-graduado em Gestão em Saúde pela UEG e aluno especial do 15 Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Organizacional (PPGGO/UFG/RC/CGEN). Advogado e médico veterinário efetivo da Prefeitura Municipal de Catalão, atualmente é chefe do Departamento de Vigilância Sanitária da Secretaria Municipal de Saúde de Catalão, GO, e professor do curso de Medicina Veterinária da Faculdade Una de Catalão. [joseeduardombarroso@gmail.com](mailto:joseeduardombarroso@gmail.com)



## **SOBRE OS AUTORES**

### **CARLOS JOSÉ DOS SANTOS**

#### **ADRIANA DOS SANTOS PRADO SADOYAMA**

Doutorado em Linguística e Língua Portuguesa pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil(2002)  
Professora Associada I da Universidade Federal de Goiás , Brasil

#### **ALEXANDRE DE ASSIS BUENO**

Bolsista de Doutorado, Doutorando da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto (EERP/USP). Mestrado em Enfermagem Fundamental pela Universidade de São Paulo, Brasil (2012). Professor Efetivo e Chefe pro-tempore do IBiotec – UFG, Catalão

#### **BRUNO CARVALHO DE ABREU**

Especialista em Gerenciamento e Engenharia de Projetos Industriais (Pitágoras, 2012), graduado em Engenharia de Controle e Automação pela PUC Minas. Coordenador de Engenharia CMOC – Niobrás Mineração

#### **CARLA APARECIDA ALVES DA SILVA**

Graduação em Secretariado Executivo pela Faculdade de Caldas Novas, Brasil(2005). Auxiliar Administrativo da Universidade Estadual de Goiás , Brasil

**CARLOS JOSÉ DOS SANTOS**

Mestrando em Gestão Organizacional, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão (PPGGO//UFG-RC). Especialista em Auditoria Governamental pela PUC/GO. Bacharel em Ciências Contábeis (UEG).

**CELSO FRANCISCO DE MOURA**

Especialização em Gestão em Finanças, Marketing e Pessoas pela Faculdade Cidade de Coromandel, Brasil(2011), professor da Faculdade Cidade de Coromandel , Brasil

**DAVID VICTOR NOVAIS LOPES**

MBA em Gestão Empresarial com ênfase em Recursos Humanos (Centro Universitário de Pato de Minas, 2012). Especialização em Profissional e Self Coaching (Brasília/DF, 2014). Mestrando em Gestão Organizacional UFG Catalão, 2019. Graduação em Administração pela União das Instituições de Serviço, Ensino e Pesquisa, Brasil (2008)

**DÊNIA APARECIDA DE AMORIM**

Bacharel em Administração (2009) e em Ciências Contábeis (2018) pela Fundação Carmelitana Mário Palmério - FUCAMP; MBA em Gestão Empresarial, pela Fundação Carmelitana Mário Palmério (2012); Especialização em Gestão Pública pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (2016). Servidora pública municipal desde 2012. Professora especialista no curso de ciências contábeis na Fundação Carmelitana Mário Palmério e aluna especial no Programa de Mestrado em Gestão Organizacional – PPGGO, na Universidade Federal de Catalão - UFCAT. deniaamorim@hotmail.com

**DOUGLAS PEREIRA CASTRO**

Mestrado em Promoção de Saúde pela Universidade de Franca, Brasil(2012) Professor da Faculdade Cidade de Coromandel , Brasil

**ERYELG MOURA TOMÉ**

Especialização em Enfermagem em Emergência e Urgência pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil(2015)  
Professor Auxiliar da Universidade Federal de Goiás , Brasil

**FÁBIO HENRIQUE BATISTA DA SILVA**

Especialização em Controladoria e Finanças pela Faculdade Cidade de Coromandel, Brasil(2015), Professor Titular da Faculdade Cidade de Coromandel , Brasil

**GABRIEL ANTÔNIO AMARAL DA SILVA**

Especialização em Marketing e Empreendedorismo pela Faculdade Cidade de Coromandel, Brasil(2017), Professor. da Faculdade Cidade de Coromandel , Brasil

**GIOVANA DOS SANTOS LOPES**

MBA em GESTÃO PÚBLICA pela Universidade Federal de Uberlândia, Brasil(2012), Analista Técnico I do Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Goiás , Brasil

**GYLCE ELOISA CABREIRA PANITZ CRUZ**

Doutorado em Saúde Coletiva pela Universidade Federal de São Paulo, Brasil(2012), Docente - Adjunto III da Universidade Federal de São João Del-Rei , Brasil

**IVANI APARECIDA DA SILVEIRA SANTOS**

Especialização em Marketing e Empreendedorismo pela Faculdade Cidade de Coromandel, Brasil(2017), MEMBRO DO COLEGIADO da Faculdade Cidade de Coromandel , Brasil

**IVONE RODRIGUES LIMA**

Especialização em Gestão e Orientação Educacional pela Faculdade de Tecnologia Equipe Darwin, Brasil(2012), Professora de Educação Física do Instituto Federal de Brasília - Riacho Fundo , Brasil

**JULIANA HELMARA PINTO**

Especialização em Psicologia do Esporte (Unyleya, 2019), MBA em Gestão de Pessoas (Pitágoras, 2012). Graduação em Psicologia (PUC Minas, 2006) e docente na UNA Catalão.

**KELLY CRISTINA RIBEIRO**

Graduada em Administração Geral e Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Cambory. 2ª Graduação em Pedagogia pelo Instituto de Educação e Ensino Superior de Samambaia (Brasília – DF). Professora de Nível Superior no ITEGO Aguiinaldo de Campos Netto (ITEGO ACN), e Instrutora no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC).

**LAURITA DE QUEIROZ BOMDESPACHO**

Especialização em Gestão da Política de Assistência Social pelo Instituto Aleixo Educação e Desporto, Brasil(2011) Assistente Social - TAE da Universidade Federal de Goiás , Brasil

**LUIZ ALMEIDA DA SILVA**

Doutorado em Ciências-Enfermagem Fundamental-CAPES7 pela Escola de Enfermagem Ribeirão Preto Universidade de São Paulo, Brasil(2012) Professor Adjunto IV da Universidade Federal de Goiás- Regional Catalão , Brasil

**LUIZ CARLOS EUFRASIO MACEDO**

Especialização em MBA em Gestão da Qualidade em Processos pela Faculdade Pitágoras, Brasil(2017), Coordenador de Integração Comunidade - Escola do Instituto Reger , Brasil

**MACIEL RODRIGUES BORGES**

Especialização em Administração de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Goiás, Brasil(2013), Professor da Faculdade Una de Catalão , Brasil

**MAÍRA RIBEIRO GOMES DE LIMA**

Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Goiás- Regional Jataí, Brasil(2015), Enfermeira Residente em obstetrícia do Hospital Materno Infantil , Brasil

**MANOEL RODRIGUES CHAVES**

Doutorado em Geografia pelo Instituto de Geociências e Ciências Exatas de Rio Claro, Brasil(2003), Professor Adjunto da Universidade Federal de Goiás , Brasil

**MARCOS ALVES GOMES**

Mestrando em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás, Brasil (2019). Professor da Universidade Estadual de Goiás, Brasil

**MARIA APARECIDA DA SILVA GOMES**

Mestranda em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão. [cidasilva@iftm.edu.br](mailto:cidasilva@iftm.edu.br)

**PEDRO HENRIQUE TOMÁS**

Mestrado Profissional em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás, Brasil (2019), Professor EBTT do Instituto Federal do Triângulo Mineiro , Brasil

**PEDRO PAULO MESQUITA MENDES**

Mestrado em Geografia (Campus Catalão) pela Universidade Federal de Goiás, Brasil(2016), Tutor EaD - UAB Gestão Pública da Universidade Federal de Goiás , Brasil

**RAISSA CRISTINA PEREIRA**

Graduação em Educação Física pela Universidade Federal de Goiás – Catalão (2017), Mestranda em Gestão Organizacional UFG/RC, Brasil (2019)

**RENATA ALESSANDRA EVANGELISTA**

Pós Doutoranda da Universidade de Investigação em Ciências da Saúde (Escola Superior de Enfermagem de Coimbra – Portugal UICISA:E/ESENFEC). Doutorado em Enfermagem (Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Brasil(2007)). Professor Associado do IBIOTEC UFG/Catalão

**ROBSON RODRIGUES DOS SANTOS**

Tecnólogo em Gestão Pública pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2008). Especialização em Gestão de Políticas Sociais pelo Centro Universitário Barão de Mauá (2013) e Especialização em Gestão Pública pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (2016). Servidor público municipal desde 1998. Aluno especial no Programa de Mestrado em Gestão Organizacional - PPGGO, na Universidade Federal de Catalão - UFCAT. Santos.r13@bol.com.br

**ROGÉRIO AUGUSTO MANCINI**

Perito Criminal da Superintendência de Polícia Técnico-Científica de Goiás, Professor do curso da Direito da Una Catalão, Graduado em Farmácia pela Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), Graduado em Direito pelo Centro de Ensino Superior de Catalão, Pós-graduado em Docência Superior pela faculdade integrada AVM, Pós-graduado em Direito Penal e Processual Penal pela UNYLEYA

**SARA DA COSTA FERNANDES**

Mestrado Profissional em GESTÃO ORGANIZACIONAL pela Universidade Federal de Goiás, Brasil(2018), Analista Pleno do MMC Automotores do Brasil - Mitsubishi Motors, Brasil

**SARAH RACHEL GONCZAROWSKA VELLOZO**

Especialização em Especialização em Educação a Distância pela Universidade Norte do Paraná, Brasil(2014), Professora PIII da Prefeitura Municipal de Caldas Novas , Brasil

**SERIGNE ABABACAR CISSE BA**

Doutorado em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia, Brasil(2013), Professor Titular da Universidade Federal de Goiás , Brasil

**TIAGO RODRIGUES QUEIROZ**

Especialização em Desenvolvimento do Perfil Gerencial pelo Faculdades Integradas Ipitanga, Brasil(2012), Professor da Faculdade Cidade de Coromandel, Brasil

**VASTON GONÇALVES DA COSTA**

Doutorado em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil(2007), Associado 1 da Universidade Federal de Goiás, Brasil

**VANESSA BITENCOURTH DOS SANTOS**

Especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal de Goiás, Brasil(2015), Coordenadora de DIT (projetos) do ITEGO em artes Labibe Faiad, Brasil



## APRESENTAÇÃO

As organizações têm sido estudadas a partir de diversas perspectivas. A relevância de se compreender e construir todos os processos inerentes e constitutivos de uma organização, permite a possibilidade de auxiliar na adequação das organizações às diversas variáveis que possam vir a influenciar no seu desenvolvimento.

A investigação multidisciplinar das organizações se congrega em um campo de estudo conhecido como Estudos Organizacionais. A produção nacional e internacional, relativa aos Estudos Organizacionais, vem crescendo, de forma consistente, nos últimos 50 anos.

Os estudos da área têm demonstrado uma diversidade temática. De acordo com a divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), as temáticas relativas aos Estudos Organizacionais envolvem desde trabalhos relativos à perspectiva da abordagem institucional; a aprendizagem e conhecimento em organizações; relações dos estudos organizacionais com outras áreas, como gestão de pessoas e relações trabalhistas; aspecto relativos ao discurso e comunicação; dimensões inerentes aos processos individuais, grupais, e do comportamento humano em organizações; uma temática crescente é a da diversidade no trabalho; redes e relacionamentos intra e interorganizacionais; e, por fim, congrega-se uma profunda abordagem ontológica, epistemológica, teoria e metodológica com foco exclusivo nos estudos organizacionais.

Esta obra é, portanto, uma atual e pertinente reflexão envolvendo os Estudos Organizacionais. Os autores, em sua totalidade, participantes de programa *Stricto Sensu*, se reunirão para compartilhar e dialogar sobre diversas dimensões do campo organizacional.

Nas reflexões expostas neste livro, o leitor poderá verificar análises atuais e pertinentes ao universo dos estudos organizacionais. Há uma riqueza investigativa envolvendo problemáticas das organizações públicas, integração entre áreas, aspectos formativos, saúde do trabalhador nas organizações, dentre outros. Acredita-se que poder-se-á, com as reflexões expostas neste livro, ampliar e contribuir com o campo de Estudos Organizacionais.

Saudações e cumprimentos aos leitores.

**André Vasconcelos da Silva**  
Diretor Editorial

# OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

**Dênia Aparecida de Amorim<sup>1</sup>**  
**Robson Rodrigues dos Santos<sup>2</sup>**

## RESUMO

Nos últimos anos as transformações sociais e econômicas mundiais impulsionaram o Estado a redefinir seu papel de atuação perante a sociedade, ocasionando a expansão do controle social via mercado, o que contribuiu para a formação de um cenário que traz diferentes possibilidades de participação dos atores sociais e as inúmeras formas organizacionais. Assim, o objetivo deste estudo foi levantar referencial teórico acerca dos estudos organizacionais com foco na Administração Pública, discorrendo sobre as vantagens de se estudarem o ambiente público e os fatores que o influenciam. O estudo da cultura organizacional nas entidades públicas é relevante, pois os recursos são escassos, o que acarreta à gestão e aos servidores qualificação e preparo profissional insuficientes, portanto, estudos que tragam sugestões e novas ideias para impulsionar

---

1 Bacharel em Administração (2009) e Ciências Contábeis (2018) pela Fundação Carmelitana Mário Palmério (Fucamp). MBA em Gestão Empresarial (2012) pela Fundação Carmelitana Mário Palmério (Fucamp). Especialização em Gestão Pública (2016) pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (Faveni). [deniaamorim@hotmail.com](mailto:deniaamorim@hotmail.com)

2 Tecnólogo em Gestão Pública (2008) pela Universidade Presidente Antônio Carlos (Unipac). Especialização em Gestão de Políticas Sociais (2013) pelo Centro Universitário Barão de Mauá. Especialização em Gestão Pública (2016) pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (Faveni). [santos.r13@bol.com.br](mailto:santos.r13@bol.com.br)

as organizações públicas a se desenvolverem são importantes para auxiliar esses órgãos a alcançarem melhor qualificação. Como resultados da pesquisa, embora estudos organizacionais focados no ambiente público sejam escassos, com os movimentos de transição da gestão pública tradicional para a *new public management*, esse tema tem sido recorrente em pesquisas, visto que a transição tem se deparado com obstáculos como a cultura e o comportamento organizacionais, devido à negação em aceitar inovações nas áreas de conforto há muito estabelecidas. Assim, a cultura tende a se propagar, e para ser transformada é necessário todo um processo de construção social, assim, com atuação em um contexto globalizado, os resultados das organizações públicas brasileiras deixam muito a desejar e podem ter sua continuidade ameaçada se não se adequarem à realidade dinâmica contemporânea.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Estudos Organizacionais. Cultura. Comportamento Organizacional. *New public management*.

**Abstract:**

*In recent years, social and economic changes in the world have encouraged the State to redefine its role in society, leading to the expansion of social control through the market, which contributed to the creation of a scenario that brings different possibilities for social and the numerous organizational forms. Thus, the objective of this study was to raise theoretical references about organizational studies focused on public administration, discussing the advantages of studying the public environment and the factors that influence it. The study of the organizational culture in the public entities is relevant, because the resources are scarce, which causes to the management and to the servants qualification and insufficient professional preparation, therefore, studies that bring suggestions and new ideas to impel the public organizations to develop are help these bodies achieve better qualification. As research results, although organizational studies focused on the public*

*environment are scarce, with the transition movements from traditional public management to new public management, this theme has been recurrent in research, since the transition has encountered obstacles such as culture and organizational behavior, due to the refusal to accept innovations in long-established comfort areas. Thus, culture tends to propagate, and to be transformed requires a whole process of social construction, so, acting in a globalized context, the results of Brazilian public organizations leave much to be desired and can be endangered if contemporary dynamic reality.*

**Keywords:** *Public Administration; Organizational Studies; Culture; Organizational behavior; new public management.*

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas as transformações sociais e econômicas levaram o Estado a redefinir seu papel de atuação perante a sociedade, ocasionando a expansão do controle social via mercado e o crescimento expressivo de entidades enquadradas no terceiro setor, ou seja, empresas privadas sem fins lucrativos com finalidades sociais, o que contribuiu para a formação do cenário atual, o qual traz diferentes possibilidades de participação dos atores sociais e as inúmeras formas organizacionais, sejam elas públicas ou privadas (COSTA; SALLES; FONTES FILHO, 2010).

No ambiente globalizado, altamente dinâmico, no qual as relações sociais ocorrem entre indivíduos de diferentes regiões e países, o conceito de cultura surge como um dos fatores fundamentais para a compreensão do fenômeno e comportamento organizacional. Contudo, no contexto organizacional público, o conflito de interesses se manifesta entre o atual e o antigo, ou seja, as transformações e inovações organizacionais no cenário contemporâneo ante uma dinâmica burocrática

arraigada e inflexível, impulsionando as organizações públicas a se depararem com a necessidade inerente de atualização tanto nos aspectos administrativos quanto nos políticos (PIRES; MACÊDO, 2006).

Assim, analisar as organizações tem se mostrado como um campo amplo nos estudos organizacionais, principalmente quando essa análise alia fatores culturais, comportamentais e morais. A cultura organizacional é um processo influenciado por diversos fatores, inclusive pelos líderes organizacionais, visto que as decisões partem deles, ocasionando a solução de problemas e implementação de estratégias e o direcionamento do rumo da organização (PATIAS; MINHO, 2012). Cada gestor define suas decisões aliadas a sua vivência, porém os subordinados também sofrem influências de suas experiências anteriores.

Segundo Barreto et al. (2013), o tema cultura organizacional, seus elementos e a influência no comportamento das organizações, inclusive nas entidades públicas, merece destaque nos estudos em gestão de pessoas e gestão organizacional, com intuito de análises de novas abordagens. Os mesmos autores afirmam que os artefatos, os padrões de comportamentos e os valores individuais orientam condutas, sentimentos e outras expressões típicas e próprias na organização, visto que esta última configura um grupo social.

Portanto, o estudo da cultura organizacional nas entidades públicas é relevante, pois os recursos são escassos, o que acarreta à gestão e aos servidores qualificação e preparo profissional diminutos, assim, estudos que tragam sugestões e novas ideias para ajudarem as organizações públicas a se desenvolverem são de extrema importância para ajudar os órgãos públicos a alcançarem melhor qualificação (PATIAS; MINHO, 2012). E mesmo que as pesquisas não contemplem estudos de casos ou análises mais aprofundadas, é importante que os pesquisadores atentem-se para as organizações públicas como organismos vivos e em constante adaptação ao ambiente, assim, sendo dignas de análises detalhadas de seu comportamento e evolução.

Logo, este estudo tem como objetivo levantar referencial teórico acerca dos estudos organizacionais com foco na Administração Pública, discorrendo sobre as vantagens de se estudar o ambiente público e os fatores que o influenciam. Para tanto, este estudo foi dividido em cinco seções, sendo elas esta introdução, o referencial teórico, que apresentou análises sobre o Comportamento nas Organizações Públicas, com conceitos necessários para compreensão do universo que compõe as entidades estudadas, com definição dos conceitos de cultura, valores, princípios éticos e morais, comportamento organizacional, individual e coletivo. Em seguida, foram apresentadas informações sobre os Estudos Organizacionais e sua importância no ambiente acadêmico. Na quarta seção foram apresentados estudos anteriores que analisam o setor público e os estudos organizacionais, e por fim as considerações finais.

Assim, esta pesquisa contribui para o meio científico como uma maneira de entender as organizações, além dos indivíduos que com elas interagem, fornecendo também base teórica e sugestões de novos estudos organizacionais relacionados aos fatores que influenciam interna e externamente as relações sociais no meio profissional.

## **2 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Conforme a Constituição Federal de 1988, a Administração Pública é composta pela administração direta e a administração indireta nos níveis federal, estadual, municipal e do Distrito Federal. A direta compreende o conjunto dos órgãos que desempenham atividades administrativas e a indireta são entidades que possuem personalidade jurídica e patrimônio próprios, caracterizando assim a descentralização administrativa das atividades do Estado, sendo vinculadas e supervisionadas pelos Ministérios ou por outros órgãos da administração direta, sendo estas as autarquias, fundações e entidades parastatais, tais como as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

O conceito de Administração Pública, segundo Salm e Mene-gasso (2009), é definido como o conjunto dos conhecimentos e de estratégias que objetivam promover ações que promovam os serviços públicos que satisfaçam o bem comum. Já Pires e Macêdo (2006) pontuam que as organizações públicas objetivam prestar serviços para a sociedade, sendo assim consideradas como sistemas dinâmicos e complexos, com grande fluxo de informações, estruturas, pessoas e tecnologias, ou seja, são agrupamentos sociais como as demais organizações privadas.

Nas organizações públicas, os conflitos organizacionais se manifestam entre as inovações organizacionais contemporâneas ante a dinâmica e a burocracia do setor público, visto que as entidades públicas se deparam com a necessidade de novas soluções em aspectos administrativos e políticos, porém ficam emperradas nas normas e leis que regem o setor (PIRES; MACÊDO, 2006). Essa situação acaba por interferir no comportamento e na cultura organizacional.

Já o formalismo proporcionado pela legislação que acaba por inflexibilizar a tomada de decisões nos entes públicos pode ser apontado como um obstáculo na eficiência dos órgãos públicos, causando um efeito indesejado, porém, por outro lado, assume o papel estratégico de sobrevivência para delimitar atitudes e comportamentos dos servidores, que em determinadas situações discordam ou têm dificuldades para cumprir o que lhes foi designado (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016), assim, as normas e regras acabam por interferir no comportamento tanto dos atores que interagem, quanto da própria organização.

Segundo Matias-Pereira (2010), toda organização, seja ela pública ou privada, recebe influências do contexto cultural em que está inserida e destaca ainda que as características presentes na cultura de entidades públicas, que geralmente têm burocracias centralizadoras e estruturas rígidas, tendem a expandir essas características na forma de atuação e comportamento dos seus servidores, ou seja, a organização influencia a forma com que os indivíduos interagem com os demais atores.

Leone (1991) aponta que o comportamento humano é o objeto das ciências sociais, tendo como objetivo explicar o comportamento dos indivíduos e dos sistemas de interação social, existindo duas grandes abordagens que buscam explicar a pessoa humana, sendo a primeira abordagem “essencialista”, interessada na pessoa como ela é, e a abordagem “existencialista”, que estuda o indivíduo pelo que ele faz, porém não se pode deixar de abordar o ambiente de convívio, visto que as normas e regras também influenciarão na pessoa como ela é e como ela faz.

Já Patias e Minho (2012) definem a cultura organizacional como a incorporação inconsciente de certos padrões, ideias, atitudes e práticas, compartilhadas e aprendidas pelo grupo social analisado com o objetivo de solucionar dificuldades inerentes à adaptação individual ao coletivo, ou seja, as atitudes que o indivíduo adota para fazer parte do meio em que se insere.

Entretanto, a Administração Pública tem passado por transformações como todos os demais setores econômicos, impulsionados pelos movimentos de globalização. Assim, conforme Lima, Fraga e Oliveira (2016), em 1995 iniciou-se o processo de reforma do Estado brasileiro, impulsionado pelo movimento mundial de reforma do setor público, que teve início na Grã-Bretanha, no final do século XX, e expandiu-se para outros países, alcançando a América Latina nos anos 1990.

No Brasil, a questão é se a aplicação, formulação e implantação da reforma consideraram os aspectos e a cultura do ambiente público, pois no contexto nacional devem-se observar as peculiaridades organizacionais dos entes públicos como o personalismo, mandonismo, clientelismo, cartorialismo e autoritarismo, que acabam por definir as instituições nacionais e suas relações sociais, determinando a maneira de agir do Estado (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

Já Matias-Pereira (2010) analisa que a governança nas organizações públicas apresenta diversas semelhanças com as entidades privadas, considerando-se que o setor público e o privado possuem objetivos específicos, porém comumente a separação entre eles encontra-se

na distinção entre propriedade e gestão, instrumentos de responsabilidades e poder, acompanhamento e incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entretanto, os princípios básicos que são: a transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética, reforçados pela adesão às Normas Internacionais de Contabilidade, seja no segmento privado ou público (MATIAS-PEIREIRA, 2010).

Contudo, as organizações apresentam características únicas, visto que, independentemente do seu porte, do tipo e dos objetivos, elas são vistas de maneira diferente por indivíduos preocupados com diferentes problemas, assim elas são descritas como conjuntos de funções internas. Já da ótica social, as organizações são definidas como conjuntos de pessoas, com maior ou menor índice de homogeneidade, que se relacionam para alcançar determinados fins, podendo ser diferentes, pois dependem dos objetivos de cada ser ou de cada grupo de pessoas (LEONE, 1991).

Ao estudar as organizações públicas não se pode deixar de lado as reações dos indivíduos, visto que o comportamento destes reflete e responde a estímulos internos e externos, e que a organização passa a espelhar a personalidade de cada ator que atua em seu cenário (LEONE, 1991). O mesmo autor ainda defende que os valores do indivíduo integram sua personalidade, refletindo em suas atitudes e nos comportamentos apresentados pelos grupos sociais, seja nas organizações privadas ou públicas.

Assim, segundo Costa, Salles e Fontes Filho (2010), os valores são critérios ou metas que cada indivíduo adota como princípios orientadores para vivência, sendo estes determinados pelas interações desde o nascimento, representando cognições, necessidades e motivos, portanto, os valores expressam posições de cada ser quanto ao que é certo, errado, bom ou ruim, sendo considerados estáveis, e, todavia compõem o norteador de atitudes e comportamentos individuais. Ao analisar o indivíduo como um participante do ambiente empresarial, seu compor-

tamento influencia o ambiente ao redor, determinando os valores organizacionais em função dos valores individuais e grupais.

Já para Correia e Bilhim (2017), os valores são critérios, crenças e pressupostos básicos que podem ser categorizados, posicionando-se conforme cada situação para orientar ações de cada indivíduo, grupo ou organização, confirmando, assim, a identidade única de cada um. Os mesmos autores sustentam que há um consenso na literatura em relação à Administração Pública que defende que os valores organizacionais do setor público são diferentes dos do setor privado, fato esse que pode ser explicado pela dicotomia entre os valores públicos e os de mercado (CORREIA; BILHIM, 2017).

Para Carbone (2000), a Administração Pública brasileira apresenta uma cultura com características próprias, pois, para sobreviver no Brasil sempre foi preciso utilizar muita esperteza, amizades, habilidades diplomáticas para não ferir suscetibilidades, paciência, compreensão para com a incompetência alheia e outras coisas do gênero, assim, a boa gestão jamais foi associada à produtividade ou empreendedorismo, e sim aos jogos de influências e manobras políticas.

Nesse sentido, Freitas (1997) apresenta cinco traços culturais brasileiros considerados por ele como as características-chave identificáveis no ambiente organizacional, sendo eles a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o aventureiro. Assim, o traço da hierarquia teve origem relacionada com a família real, servindo de modelo moral para as relações de poder, de respeito e obediência irrestrita, sendo este um modelo quase inflexível, delimitando as relações entre governantes e governados, com a centralização de poder nas mãos dos governantes e a subordinação e obediência aos governados (FREITAS, 1997).

O segundo traço, o personalismo, também deriva da família real, que constituiu a relação como a unidade básica da sociedade brasileira, ultrapassando a esfera social e se expandindo às esferas políticas e jurídicas. Nessa situação o paternalismo como domínio moral e econômico

destaca-se como grande alicerce na relação de dominação do governo sobre os governados, visto que o indivíduo espera dos governantes as premissas básicas de saúde, educação, lazer, cultura, moradia, e o governo utiliza-se disso para manter a dominação, influenciando na decisão de escolha de quem irá exercer as funções públicas (FREITAS, 1997).

O traço da malandragem está relacionado à flexibilidade e capacidade de adaptação como meio de interação, já o sensualismo está relacionado ao desejo pelo sensual e exótico nas relações sociais, ou seja, querer o melhor para si, tirando vantagens das situações. O traço-chave aventureiro está diretamente ligado à falta de disciplina e à aversão ao trabalho metódico, um dos aspectos que terminam por nomear os servidores públicos como funcionários que não fazem nada (FREITAS, 1997).

Os cinco traços culturais apresentados por Freitas (1997) esclarecem alguns pontos relacionados ao comportamento do ser humano no contexto organizacional, e mesmo que alguns indivíduos apresentem mais ou menos tendências a se comportarem em virtude dessas características, o próprio grupo social termina por interferir também na manifestação desses comportamentos, e a própria organização com suas normas e regras pode amenizar ou não a percepção destes.

A dificuldade de seguir regras, normas e procedimentos que não estejam de acordo com as peculiaridades culturais de cada um, ou, no caso da Administração Pública nacional, que considera o ambiente público brasileiro, certamente contém traços de patrimonialismo retratados por Freitas (1997) e não possui condições adequadas para executar as tarefas previstas de maneira autônoma, abrindo espaço para o formalismo inflexível e de certa forma reduzindo a eficiência do sistema (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

Outros aspectos que devem ser observados nos ambientes organizacionais, tanto público quanto privado, conforme Costa, Salles e Fontes Filho (2010), são os valores individuais no ambiente laboral, visto que estes expressam as necessidades de cada um e que irão mani-

festar-se como fatores motivacionais e por isso espera-se que estejam alinhadas às diretrizes organizacionais e às recompensas que a organização pode oferecer. Assim, a motivação individual em ambientes de trabalho é considerada o alicerce sobre o qual os sistemas de recompensas são elaborados, e para tal esses sistemas são elaborados considerando-se como ponto de partida as crenças e características individuais como direcionadores das ações gerenciais para adoção dos melhores incentivos e, portanto, a obtenção da maior produtividade.

Entretanto, cada indivíduo entende esses incentivos de maneira distinta, e o que é de grande valor motivacional para alguns pode não significar o mesmo para outros, e por isso diferentes fatores motivacionais podem representar para alguns o reconhecimento, *status* e poder, e para outros devem-se considerar as questões intrínsecas ao indivíduo, da influência de fatores externos, como a cultura organizacional, o cenário econômico e social e a vivência individual (COSTA; SALLES; FONTES FILHO, 2010). Assim, os estudos organizacionais são de extrema importância para o entendimento organizacional e a elaboração de estratégias para alcance de melhores resultados.

### 3 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Os estudos organizacionais partem de uma junção de diversas ciências sociais, que contribuem entre si para analisar as organizações e suas relações com o meio e os indivíduos. Entre essas ciências estão a sociologia, a ciência política, a antropologia, a psicologia, a história e a economia, e todas oferecem visões distintas no objetivo de estudar as organizações (WAIANDT; FISCHER, 2013).

Assim, Waiandt e Fischer (2013) afirmam que o campo de Estudos Organizacionais é interdisciplinar, construído com a contribuição de conceitos e análises de outras ciências para compreensão da organização. E é essa variedade de visões que enriquece os estudos, porém dificulta um consenso sobre os aspectos e influências organizacionais.

As pesquisas na área de estudos organizacionais enquanto ciência iniciam-se formalmente, no País, na década de 1950, com a publicação do texto “Uma análise das teorias de organização”, de Beatriz M. de Souza Wahrlich, em 1958, no qual a autora faz uma análise das principais teorias disponíveis na época, e adotou a linha de produção acadêmica americana. Nesse estudo, a autora questionou o fato de que o campo teórico de estudos das organizações é subestimado em favor de seu aspecto prático ou, mais diretamente, o gerencialismo. Porém, ela mesma utilizava indistintamente os termos organização e administração ao decorrer de seu estudo, intuindo a ideia de uma teoria generalista de organizações partindo da possibilidade de interação entre teorias da Administração Pública e da administração privada, ou seja, os mesmos estudos poderiam ser aplicados em qualquer organização, desprezando, assim, as características próprias de cada uma (FARIA, 2014).

Assim, no contexto geral no qual a ciência da administração surgiu ocorreram mudanças, pois desde o século XX, nos estudos de Taylor, Fayol e Ford, orientados pela ordem, maximização dos resultados e pela instrumentalidade da razão, até o século XXI, com a ascendência do individualismo, a globalização dos mercados e da sociedade, em um mundo com cada vez mais incertezas, analisar as organizações como sistemas em constantes modificações é de extrema importância para o desenvolvimento organizacional e social (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013).

Já Carneiro (1995) afirma que a compreensão do papel das organizações no desenvolvimento humano considera fatores subjetivos direcionando as empresas para mentalidades absolutas, sem espaço para discussões. Porém, os estudos organizacionais resgatam as relações interpessoais, abrindo espaço para discussão de valores simbólicos, crenças e padrões culturais, e aceitando a influência que os fatores internos e externos exercem sobre a empresa. Assim, uma filial em estado ou país distintos pode apresentar as mesmas normas e regras, porém não

apresentará o mesmo nível de interação social, produtividade ou cultura interna iguais.

As autoras Mozzato e Grzybovski (2013) afirmam que diante da situação contemporânea que visa à humanização, é necessário assegurar aos atores que interagem nas organizações a possibilidade de interação e reflexão com o contexto, para atuarem como sujeitos ativos, pois acreditam que a emancipação é um processo de vitória sobre a alienação, na qual os personagens que socializam no meio organizacional são vistos apenas como atores sociais. Assim, os estudos das organizações necessitam de racionalidades alternativas, diante da possibilidade de se promoverem mudanças na maneira de fazer ciência da administração com foco no olhar responsável voltado para o ser humano como um ser complexo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013).

Conforme Leone (1991), as atitudes são vistas como a organização funcional das convicções do ser humano e não são percebidas somente pelas opiniões, ideias e palavras, mas também influenciam os indivíduos que interagem entre si a adotarem determinadas expressões físicas, como a posição corporal, a expressão do rosto e a entonação da voz, sendo esses fatores relevantes que expressam a complexidade de ator do ambiente organizacional (LEONE, 1991).

Dessa forma, os estudos em administração, sobretudo os que vertem para as críticas, são polêmicas inerentes aos estudos organizacionais, pois estes necessitam de reflexões e análises mais detalhadas e específicas, o que resulta na teoria crítica sendo uma abordagem mais adequada à forma de gerar conhecimento, e ainda possibilitando o surgimento de avanços aos estudos das organizações, apresentando, assim, uma alternativa para a emancipação do indivíduo rumo a uma sociedade mais justa e que compreenda as necessidades humanas em consonância com as organizacionais (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013).

Portanto, com as influências dos estudos organizacionais, o setor público também aderiu às mudanças ocorridas e, impulsionado pela adesão dos movimentos mundiais de reforma da Administração Públi-

ca, conhecida como *new public management* (NPM), o setor público tornou-se um campo amplo para desenvolvimento de inúmeros estudos sociais.

Os programas de inovação da governança pública foram inspirados em movimentos gerencialistas e propõem um projeto universal, aplicável a qualquer ambiente governamental, independentemente do contexto cultural e já foram aderidos por inúmeros países de todos os continentes. Mesmo tendo como base conceitos universais, o NPM também acarreta riscos, sendo digno de estudos mais aprofundados, visto que não se pode simplificar de tal maneira o ambiente organizacional em nível mundial.

Esse movimento apresentou como premissas os conceitos de eficiência e produtividade e afirmava que, para se alcançar essas premissas, seria necessária uma atualização da gestão pública para implementar valores da gestão privada como racionalidade, criatividade e desempenho (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

#### **4 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS NAS ENTIDADES PÚBLICAS**

Para ilustrar a importância dos estudos organizacionais nas entidades públicas, nesta seção são apresentados estudos anteriores que analisam as organizações públicas. Assim, faz-se necessário apresentar, conforme Pereira (1996), os aspectos essenciais da reforma administrativa da Administração Pública nacional, iniciada pelo Governo Fernando Henrique Cardoso, como resposta à crise do Estado e ao processo de globalização mundial, visto que essa proposta visou implantar uma administração do tipo gerencial no cenário público brasileiro, em oposição à administração burocrática predominante.

O autor, em sua pesquisa, analisou a crise da Administração Pública burocrática brasileira e definiu as linhas mestras para a implantação da Administração Pública gerencial, fundamental para responder à redefinição das funções do Estado. Assim, esse estudo de 1996 já delimi-

tava a evolução nas organizações públicas, analisando as organizações públicas daquela época, ou seja, um estudo organizacional das entidades públicas e as alterações impostas pelo ambiente em que estavam inseridas (PEREIRA, 1996).

Já no ano de 2006, Pires e Macêdo (2006) publicaram um artigo intitulado “Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil”, no qual foram apresentados e discutidos conceitos, aspectos e traços ligados à cultura organizacional de entidades públicas brasileiras. Nesse estudo, foram abordadas características inerentes às organizações públicas, como a burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência política, e como estas interferem no modo como os servidores atuam nas organizações.

Pires e Macêdo (2006) observaram o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder, e estas características estão diretamente ligadas à definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos.

Os autores apresentaram argumentos para a compreensão e embasamento em caso de intervenções e atualizações a partir da cultura organizacional, visto que o entendimento cultural pode amenizar o impacto das mudanças. Ressaltaram também que os traços e características da cultura organizacional de organizações públicas apresentados não se aplicam a todas as organizações públicas, não devendo ser generalizados *a priori*, devido ao fato de existirem várias organizações públicas e que cada uma apresenta características únicas e influenciadas pelo meio em que estão inseridas e pelos atores que a compõem (PIRES; MACÊDO, 2006).

Já Araújo (2007) elaborou um ensaio com o título “Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós-Burocrática”, no qual ele analisa os modelos de gestão pública e afirma que estes se têm desenvolvido conforme as mudanças no modelo de Estado, pois a cada novo modelo

de Estado surge um novo modelo de Administração Pública, devido ao ambiente refletir as preferências e os valores.

Araújo (2007) evidencia em seu estudo três grandes modelos de Estado referentes a diferentes modelos de administração, sendo eles o Estado Liberal, o Estado de bem-estar social e o modelo de Administração Profissional associado ao Estado de bem-estar. Assim, ao analisar os modelos de administração, Araújo (2007) realizou um estudo organizacional e analisou o modelo de Administração que emergiu em decorrência das mudanças ocorridas nas últimas décadas e das consequências para as políticas públicas e para a função pública.

Em 2009, os pesquisadores Salm e Menegasso (2009) publicaram um artigo com o título “Os modelos de Administração Pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público”, no qual afirmam que a Administração Pública é conceituada baseando-se na teoria da delimitação dos sistemas sociais, a qual enfoca no estudo da sociedade, partindo da concepção do que é o ser humano e como o ser participa da construção dessa sociedade.

A partir dessa análise inicial, os autores discutem os modelos de Administração Pública, com o intuito de apresentar sua complementaridade e a rede de coprodução do bem público de que fazem parte. Assim, Salm e Menegasso (2009) discutem que a existência humana acontece em diversos espaços com exigências e necessidades próprias, e nessa realidade social são aplicados os modelos de Administração Pública.

Portanto, independentemente do modelo utilizado, as relações sociais sempre estarão presentes, sendo importante o entendimento das relações a que se sujeitam. O NPM é uma proposta de Administração Pública inovadora que foca principalmente no espaço democrático da sociedade, assim, consideradas não só as interações humanas internas, mas também as interações com os cidadãos, demonstrando, assim, a necessidade de estudos científicos que consagrem essas relações e comportamentos com intuito de conhecer melhor as organizações (SALM; MENEGASSO, 2009).

No mesmo ano, Secchi (2009) publicou um artigo intitulado “Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública”, no qual, a partir de pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos relacionados à Administração Pública europeia e norte-americana, ele fez uma comparação dos quatro modelos organizacionais e relacionais que inspiraram as estruturas e processos das reformas da Administração Pública, sendo eles o burocrático, a Administração Pública gerencial, o governo empreendedor e a governança pública.

Secchi (2009) concluiu que as reformas administrativas buscam a substituição gradativa da burocracia weberiana por novos modelos de gestão e de relação do Estado com a sociedade, para assim proporcionar maior eficiência e eficácia, além de maior flexibilidade nos processos, que acarretariam maior agilidade. Porém, como resultado de seu estudo, Secchi (2009) estabeleceu que os quatro modelos citados não apresentaram características suficientes para romper com o tradicional modelo burocrático.

Outro aspecto observado por Secchi (2009) é que as reformas da gestão pública rotineiramente transformam-se em políticas simbólicas, pois políticos e burocratas constantemente manipulam a percepção do público em relação ao desempenho dos governos, ou seja, mais uma vez o comportamento dos gestores influencia nos resultados esperados, sendo este mais um motivo relevante para se analisar mais detalhadamente as organizações públicas.

Para o autor, questões relacionadas às reformas de modelos públicos parecem distantes de entendimentos pacíficos e trabalhos de pesquisa no campo poderiam resolvê-las mais adequadamente se os estudos se expandirem às diversas esferas da Administração Pública, nas diversas áreas de políticas públicas, em todas as regiões do país, todavia, confirmando a importância para o desenvolvimento de novos estudos organizacionais que abordem as áreas de Administração Pública e políticas públicas.

O artigo intitulado “Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa”, publicado por Costa, Salles e Fontes Filho (2010), objetivou identificar as similaridades e diferenças nos valores relacionados ao trabalho e preferências por recompensa entre diferentes configurações organizacionais, como organizações privadas, públicas e mistas, adotando conceitos brasileiros e norte-americanos sobre os valores e as preferências por recompensa, na qual as variáveis de interesse relacionaram-se a quatro categorias de valores associados ao trabalho, sendo elas eficácia/eficiência, sistema de gestão organizacional, respeito ao empregado e preferências por recompensa.

Os autores utilizaram uma amostra de colaboradores composta de gerentes e técnicos dos três tipos de organizações pesquisadas. Os resultados apontaram que, exceto para os itens hierarquia e postura profissional, não houve diferença significativa nas respostas, entre os grupos de organizações públicas, privadas e híbridas, indicando uma homogeneidade nos valores dos indivíduos no contexto do trabalho.

Para Costa, Salles e Fontes Filho (2010), essa homogeneidade pode ser decorrente das próprias transformações institucionais que tornam difusos os limites entre o setor público e o setor privado, que acabam por favorecer a circulação de informações, discursos e pessoas entre organizações de diversas áreas.

Já Matias-Pereira (2010) escreveu o artigo com o título “A governança corporativa aplicada no Setor Público Brasileiro”, no qual objetivou analisar os fundamentos e as razões de adaptação e transferência das experiências da governança corporativa para o setor público brasileiro. Utilizou-se de um estudo teórico-empírico e exploratório, apoiando-se em abordagens institucionalistas e nos custos de transação, e assim buscou analisar as motivações que levaram à adaptação e à transferência das experiências da governança corporativa no setor público.

Matias-Pereira (2010) encontrou como resultados que as análises das motivações que permitem a concepção e a aplicação da governan-

ça corporativa nas organizações públicas estão ligadas às dificuldades que a gestão pública tem para tornar efetivas suas ações, visto que estas são morosas e inflexíveis, refletindo na qualidade dos serviços públicos ofertados à população.

De acordo com Matias-Pereira (2010), a gestão pública brasileira é caracterizada pelo reconhecimento dos limites da sua atuação, visto que, em um contexto de pós-privatização e democratização política, a Administração Pública é mensurada pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil, porém não há evidências de que os processos de desestatização e democratização implementados no país conseguiram permitir a consolidação de uma rede de governança baseada nas relações do setor público com o setor privado e o terceiro setor, visto que a boa governança pública assume cada vez mais importância no que tange às questões que envolvem as relações complexas entre esses três setores.

Nas palavras de Matias-Pereira (2010), o Estado está em busca de aperfeiçoar a sua organização estatal, porém o principal desafio a ser superado, em parceria com o setor privado e o terceiro setor, é a consolidação e institucionalização do processo de governança pública no País, visto que os cenários econômico e político encontram-se pressionados pelas exigências de mudanças internas e externas, e assim, não só a governança deve ser aperfeiçoada, e sim, a cultura organizacional deve ser considerada, pois esta interfere em qualquer atualização pretendida pela Administração Pública.

Já no ano de 2013, Barreto et al. (2013) realizaram uma pesquisa sob o título “A influência da cultura organizacional no serviço público: um estudo de caso no âmbito municipal”, a qual teve como objetivo principal analisar a influência da cultura organizacional no serviço público e para isso utilizou-se de análises qualitativas descritivas por meio de literaturas previamente publicadas sobre Administração Pública brasileira e seu histórico, para demonstrar as mudanças ocorridas desde o patrimonialismo, período burocrático e até a reforma gerencial.

Sobre a cultura organizacional, Barreto et al. (2013) ressaltaram os principais conceitos apresentados na literatura acadêmica e as principais influências dentro das organizações, seus elementos e significados. No estudo os autores evidenciaram que após as reformas burocrática e gerencial, as práticas de patrimonialismo e nepotismo continuaram a fazer parte da gestão pública no Brasil.

Verificaram também que a cultura organizacional na gestão pública é influenciada pelas práticas administrativas adotadas pelo Estado, apresentando-se inflexível às mudanças, o que ocasiona dificuldades na prestação dos serviços, além da falta de motivação e insatisfação dos servidores. Assim, esse estudo organizacional concluiu que o plano de carreira adequado seria um fator motivador aos servidores municipais, de acordo com o contexto organizacional analisado.

Já Bernardelli e Castro (2016) desenvolveram um estudo científico em uma lotérica intitulado “Traços da cultura brasileira como fatores influenciadores na cultura das organizações: estudo em uma unidade lotérica”, no qual foram analisadas a cultura brasileira e sua influência nas organizações. O estudo objetivou apresentar como os traços da cultura brasileira são reproduzidos numa organização, com o intuito de entender como esses traços culturais influenciam no modo como os empregados se comportam.

A coleta de dados se deu com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e o resultado principal chegou à conclusão de que os aspectos culturais brasileiros influenciam diretamente nas organizações e na cultura individual dos atores que compõem a organização.

Mesmo que esse estudo tenha sido realizado em uma empresa privada, os resultados podem ser extrapolados às organizações públicas no que diz respeito à influência cultural sofrida por todas as empresas. Assim, como resultado, o estudo de Bernardelli e Castro (2016) evidenciou que os traços culturais são elementos fundamentais no convívio grupal e estes são os mesmos traços que fortalecem a cultura da organização. Outro aspecto relevante é que os indivíduos absorvem aquilo que

a organização é, e também influenciam a cultura da empresa com suas características culturais individuais.

Conforme Costa e Costa (2016), o interesse pela história da Administração Pública é um fato relevante que tem animado os pesquisadores envolvidos com o tema, pois este tem se destacado, amparado pelo crescimento do número e da qualidade das contribuições sistemáticas no sentido de manter viva a memória da Administração Pública nacional. Assim, a Administração Pública e seu estudo para a compreensão do Estado contemporâneo como ordem social, instituição e representação têm se destacado cada vez mais, constituindo segmento amplo para o desenvolvimento de pesquisas.

Com foco nesse sentido, Costa e Costa (2016) elaboraram o artigo “Nova história da Administração Pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas”, no qual discutiram alguns pressupostos teóricos e metodológicos para o desenvolvimento da nova história da Administração Pública e buscaram contribuir para a identificação, apresentação e análise das fontes de pesquisa disponíveis.

Os autores sugeriram em sua pesquisa as bases de dados como repertório das leis sobre organização governamental, falas do trono e mensagens presidenciais, relatórios do Tribunal de Contas, estatísticas, arquivos pessoais, histórias de vida de atores envolvidos com a gestão pública, sendo estas fontes pouco usuais na história da Administração Pública.

Segundo Costa e Costa (2016), essa discussão é de suma importância em função da falta de interesse de historiadores em ter a Administração Pública como objeto de pesquisa, concluindo que ainda há muito a ser feito e pesquisado no ramo de estudo público, tomando o Estado como objeto, apreendê-lo na sua complexidade e diversidade, analisando sua história para entender sua evolução e suas interações atuais. É muito fácil afirmar que o serviço público se comporta de maneira ineficiente, porém entender por que isso ocorre é o passo inicial para solucionar o problema.

No mesmo ano, Lima, Fraga e Oliveira (2016) publicaram o artigo “O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho”, no qual analisaram a reforma do Judiciário, levando em consideração aspectos da cultura organizacional, a partir das percepções dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Para tanto, abordaram os assuntos da reforma do Estado brasileiro e da reforma do Poder Judiciário, para depois, abordarem aspectos da cultura brasileira e suas relações com a cultura organizacional.

Os autores objetivaram avaliar a compatibilidade do modelo gerencialista utilizado na reforma do Poder Judiciário com a sua cultura organizacional, para reafirmar que existe relação indissociável entre cultura organizacional e cultura brasileira, o que origina questionamentos sobre a universalidade de teorias como a que serviu de base ao processo de reforma do setor público brasileiro.

Segundo Lima, Fraga e Oliveira (2016), devido à relação entre a cultura nacional e a cultura organizacional, o modelo de reforma baseado no NPM não pode ser considerado o único caminho para atualização do modelo de Estado, pois a cultura intrínseca nacional geraria desvios na implantação, além de resistência e atraso, pois os próprios servidores utilizariam como estratégia de boicote a implantação do novo modelo, regras e normas, visto que, segundo eles, esse modelo não se encaixa na realidade nacional e organizacional atual.

A realidade do Estado brasileiro em nada se assemelha à realidade dos países anglo-saxões na qual foi baseado o modelo gerencialista de reforma do Estado, inferindo, assim, um choque de gestão não só na reforma do Judiciário, mas também em todas as organizações públicas que pretendem a adoção da NPM.

Já os autores Reatto e Godoy (2017) direcionaram seus estudos para as interações sociais nas organizações, e desenvolveram uma pesquisa intitulada “Aprendizagem informal no setor público: foco nas interações sociais e contexto organizacional”. Nesse estudo, elaborado de

forma qualitativa, os pesquisadores buscaram compreender como ocorreriam as experiências de aprendizagem vivenciadas por servidores técnico-administrativos de uma universidade estadual paulista no contexto do ambiente de trabalho.

O estudo foi desenvolvido por meio da análise de entrevistas com servidores públicos, que apontaram que eles aprendem as tarefas realizadas de maneira informal, utilizando-se das experiências práticas no ambiente laboral. Outra característica observado é que os fatores clima, cultura e estrutura física organizacional, expectativas de progresso e relação entre novatos e experientes são aspectos que influenciam e acabam por determinar como se aprende.

Outro estudo que analisou as organizações públicas foi realizado por Correia e Bilhim (2017), intitulado “Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal”, no qual os autores desenvolveram uma pesquisa empírica no âmbito da Administração Pública, na qual enfatizaram os valores públicos e a análise das percepções sobre valores organizacionais de gestores públicos portugueses.

Os autores destacaram a escassez de estudos com a problemática dos valores que orientam a gestão no setor público, embora exista muita pesquisa sobre o tema relacionada às organizações privadas. Correia e Bilhim (2017) concluíram que, contrariando a noção acerca dos efeitos da reforma da Administração Pública, os resultados da pesquisa demonstraram a existência de diferenças significativas nas percepções sobre os valores organizacionais no âmbito do setor público em relação aos valores organizacionais associados ao setor privado, o que deixa explícita a necessidade de mais estudos no setor público.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo levantar referencial teórico acerca dos estudos organizacionais com foco na Administração Pública,

discorrendo sobre as vantagens de se estudar o ambiente público e os fatores que o influenciam. Assim, foram apresentados diversos atores que estudaram entidades públicas com focos diversos no comportamento, cultura e inovação da gestão.

Embora estudos organizacionais focados nas entidades públicas sejam escassos, atualmente, com os movimentos de transição da gestão pública tradicional para a *new public management* (NPM) esse tema tem sido recorrente em pesquisas, pois a transição tem se deparado com obstáculos como a cultura organizacional e o comportamento dos atores que interagem no ambiente, devido à negação em aceitar inovações nas áreas de conforto há muito estabelecidas.

Segundo Pires e Macêdo (2006), a cultura tende a se propagar, e para ser transformada é necessário todo um processo de construção social, assim, com atuação em um contexto globalizado, os resultados das organizações públicas brasileiras deixam muito a desejar e podem ter sua continuidade ameaçada se não se adequarem à realidade dinâmica contemporânea. Portanto, os estudos organizacionais nesse ramo têm cada vez se tornado mais necessários, pela simples necessidade de adaptação e conhecimento das interações organizacionais por si só, conforme descrito por Pereira (1996) em seu estudo.

Assim, conforme apresentado neste estudo, Carbone (2000), Pires e Macêdo (2006), Patias e Minho (2012), Barreto et al. (2013), Bernardelli e Castro (2016), Lima, Fraga e Oliveira (2016), abordaram estudos organizacionais com análises de fatores culturais influenciadores do comportamento organizacional, e apenas Bernardelli e Castro (2016) não realizaram sua pesquisa numa entidade pública, porém, as lotéricas possuem características de serviço público, pois efetuam recebimentos para a Caixa Econômica Federal.

Já os autores Pereira (1996), Araújo (2007), Salm e Menegasso (2009), Secchi (2009), Matias-Pereira (2010), Costa e Costa (2016), Correia e Bilhim (2017), abordaram modelos de Administração Pública e as mudanças de gestão no decorrer dos anos.

Os projetos para mudanças e intervenções nas entidades públicas, caso sejam de interesse do poder público, devem representar as necessidades da sociedade organizada, e devem principalmente abordar os aspectos estruturais, normativos e focar nos servidores, com sensibilizações e com estratégias que assegurem a continuidade dos projetos, pois só por meio das pessoas se transforma uma sociedade (PIRES; MACÊDO, 2006).

Portanto, para se alcançar essa situação, estudos organizacionais que abordem as organizações públicas são cada vez mais necessários para obtenção de sucesso na transição da administração burocrática altamente mecanicista dos órgãos públicos, para uma nova visão de gestão dos bens públicos, na qual a eficiência e a eficácia têm sido as norteadoras para o futuro.

Esta pesquisa apresentou como limitação a utilização de apenas pesquisas anteriores, não adotando o estudo a uma organização específica, visto que, mesmo que os estudos precedentes abordem aspectos relevantes aos estudos organizacionais, a observação *in loco* do comportamento e cultura de uma determinada organização pública agrega maior contribuição ao meio acadêmico.

Sugere-se como tema para pesquisas futuras a abordagem aprofundada da *new public management* em entidades públicas isoladas, para se estudar a organização específica e suas alterações devido à nova gestão, além de priorizar as mudanças comportamentais, culturais e operacionais. Outra sugestão é a análise do comportamento dos servidores públicos, considerando seus vínculos, ou seja, se são estáveis, contratos temporários ou cargos em comissão, para se estabelecer se o comportamento individual de cada tipo de contratação interfere no comportamento organizacional.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de. **Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática**. Portugal: Universidade do Minho, 2007. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>. Acesso em: 27 out. 2018.

BARRETO, Maria Auxiliadora Motta; REIS, Patrícia Nunes Costa; SILVA, Poliana Henriques da; PIRES, Adalgisa Brandão de Lima; CUNHA, Jordana Cavalcante da. A Influência da Cultura Organizacional no Serviço Público: Um Estudo de Caso no Âmbito Municipal. In: X SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2013, Resende. **Anais...** Resende-RJ: SEGeT, 2013.

BERNARDELLI, Claudia de Farias; CASTRO, Andre Luis de. Traços da cultura brasileira como fatores influenciadores na cultura das organizações: estudo em uma unidade lotérica. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista Unioeste/MCR**, Marechal Cândido Rondon, v.16, n. 30, p. 247-264, 1º sem./2016.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) Acesso em: 6 out. 2018.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 1-5, 2000.

CARNEIRO, Antônio Marcos Muniz. Teorias organizacionais: do ceticismo à consciência crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 51-70, abr./jun. 1995.

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; BILHIM, João Abreu de Faria. Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 987-1004, nov./dez. 2017.

COSTA, Frederico Lustosa da; COSTA, Elza Marinho Lustosa da. Nova história da Administração Pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 215-236, mar./abr. 2016.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1429-1452, nov./dez. 2010.

FARIA, José Henrique. Estudos Organizacionais no Brasil: arriscando perspectivas. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v.1, n.1, jan./jul. 2014.

FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando P.; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE, Nilda Maria Clodoaldo Pinto Guerra. O comportamento empresarial influenciado pelo jogo permanente do “sistema de valores e de atitudes” do dirigente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 103-113, abr./jun. 1991.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valdez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 893-912, nov./dez. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no Setor Público Brasileiro. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Abordagem crítica nos Estudos Organizacionais: Concepção de indivíduo sob a pers-

pectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR - FGV**, v. 11, n. 4, art. 1, Rio de Janeiro, p. 515-519, dez. 2013.

PATIAS, Tiago Zardin; MINHO, Caren Silvana Vieira. As influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos. In: V CONGRESSO CONSAD, 2012, Brasília. **Anais ... Brasília-DF: CONSAD**, 2012. v. 5. p. 1-27.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da Administração Pública burocrática à gerencial. **RSP - Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 121, n. 1, p. 07-40, jan./abr. 1996.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

REATTO, Diogo; GODOY, Arilda Schmidt. Aprendizagem informal no setor público: foco nas interações sociais e contexto organizacional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 17-36, jan./mar. 2017.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de Administração Pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 68-96, set./dez. 2009.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009.

WAIANDT, Claudiani; FISCHER, Tânia. O ensino dos Estudos Organizacionais nas instituições brasileiras: um estudo exploratório nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* de administração. **Revista Administração: Ensino & Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 785-836, out./nov./dez. 2013.

# A (NÃO) ADOÇÃO DE POLÍTICAS DE ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES: A ABORDAGEM DO TEMA PELAS PESQUISAS BRASILEIRAS EM UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

**Celso Francisco de Moura<sup>1</sup>**

**Douglas Pereira Castro<sup>2</sup>**

**Fabio Henrique Batista da Silva<sup>3</sup>**

**Gabriel Antônio Amaral da Silva<sup>4</sup>**

**Ivani Aparecida da Silveira Santos<sup>5</sup>**

**Tiago Rodrigues Queiroz<sup>6</sup>**

## RESUMO

As estruturas das organizações podem ser permissivas à prática do assédio moral ou podem elaborar políticas de enfrentamento a essas agressões

---

1 Administrador pela Faculdade Cidade de Coromandel (FCC). Especialista em Gestão em Finanças, Marketing e Pessoas pela FCC. Docente na FCC. [cf.moura@bol.com.br](mailto:cf.moura@bol.com.br)

2 Mestre em promoção de saúde pela Universidade de Franca. Docente na FCC. [mscdouglascastro@hotmail.com](mailto:mscdouglascastro@hotmail.com)

3 Bacharel em Sistemas de Informação pelo Centro Universitário do Cerrado (Unicerp). Especialista em Controladoria e Finanças pela FCC. Docente na FCC. [fabio@fcc.edu.br](mailto:fabio@fcc.edu.br)

4 Administrador pela FCC. Especialista em Marketing e Empreendedorismo pela FCC. Docente no curso de Administração da FCC. [gabrielsilvamg@hotmail.com](mailto:gabrielsilvamg@hotmail.com)

5 Administradora pela FCC. Especialista em Didática e Metodologia do Ensino Superior pela FCC. Docente na FCC. [ivani@fcc.edu.br](mailto:ivani@fcc.edu.br)

6 Administrador pela FCC. Especialista em Logística. Docente na FCC. [tiagokoro@hotmail.com](mailto:tiagokoro@hotmail.com)

psicológicas. É crescente o entendimento de que é preciso discutir estratégias inibidoras dessas agressões no ambiente organizacional. O objetivo da presente revisão sistemática foi estudar como as pesquisas, publicadas entre 2009 e 2018 no Brasil, abordaram a questão do enfrentamento ao assédio moral nas organizações brasileiras. A busca se deu nas bases Spell, SciELO e Lilacs com os descritores “Assédio moral” AND “Organizações OR Trabalho”. Respeitando os critérios de inclusão, onze artigos foram selecionados para se analisar a autoria, ano e local de publicação, periódicos em que foram publicados, delineamento do estudo e os principais resultados. Encontraram-se poucas pesquisas que estudaram o enfrentamento em relação àquelas que estudaram outras questões referentes ao assédio moral, a maioria das pesquisas são desenvolvidas nas regiões ao sul do País, há necessidade de maior cooperação entre autores e desenvolvimento de estudos longitudinais. Aproximadamente metade das pesquisas selecionadas não encontrou políticas de enfrentamento ao assédio moral nas organizações brasileiras e apenas três encontraram, simultaneamente, abordagens preventivas e reativas às agressões psicológicas.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Organizações. Trabalho.

## ABSTRACT

The structures of organizations may be permissive to the practice of bullying or may develop policies to cope with these psychological aggressions. There is a growing understanding that it is necessary to discuss strategies that inhibit these aggressions in the organizational environment. The objective of this systematic review was to study how the surveys, published between 2009 and 2018 in Brazil, addressed the issue of coping with bullying in Brazilian organizations. The search was done in the bases Spell, SciELO and Lilacs with the descriptors “Harassment” AND “Organizations OR Work”. In compliance with the inclusion criteria, eleven articles were selected to analyze authorship, year and place of publication, periodicals where they were published, study design and main results. There was little research that studied the

confrontation in relation to those who studied other issues related to bullying, most of the research is carried out in the southern regions of the country, there is a need for greater cooperation between authors and the development of longitudinal studies. Approximately half of the researches selected did not find policies to fight against bullying in Brazilian organizations, and only three surveys simultaneously found preventive and reactive approaches to psychological aggression.

**Key words:** Bullying. Organizations. Job.

## 1 INTRODUÇÃO

Os agrupamentos sociais, seus objetivos, estruturas e participantes são um objeto de estudo que ganhou especial atenção dos pesquisadores da chamada abordagem crítica dos Estudos Organizacionais. Essas organizações, como são chamadas, são agora estudadas de maneira a incentivar a emancipação dos indivíduos que nelas atuam. As abordagens que estudavam esses grupos sociais em caráter prescritivo deram lugar às abordagens descritivas, que buscam compreender o comportamento humano sob as mais diversas percepções.

Essa nova maneira de se estudar as organizações jogou luz sobre demandas humanas que outrora não eram evidenciadas. Nas abordagens descritivas a iniciativa individual, bem como a capacidade crítica dos participantes, era tolhida, transformando os sujeitos em meras partes de um sistema. Conflitos como o assédio moral não tinham espaço no ambiente de discussão das organizações. A partir do momento em que os indivíduos perceberam que podem agir sobre as estruturas das organizações, esses problemas começaram a ser discutidos com a finalidade de se construírem soluções para eles.

Um desses conflitos é o assédio moral, que se caracteriza por uma série de agressões psicológicas no ambiente organizacional que tem por

objetivo minar a resistência psíquica da vítima. Pode se manifestar na forma de agressões verbais, olhares de reprovação, exigências descabidas, isolamento, dentre outras. As agressões podem desencadear prejuízos individuais às vítimas, como danos psicológicos diversos, problemas sociais e familiares, danos organizacionais, como prejuízos ao clima organizacional, absenteísmo e rotatividade de pessoal, e danos sociais por motivos de redução da capacidade produtiva da sociedade, aposentadorias precoces, dentre outros.

No que diz respeito ao estudo do fenômeno, diversas pesquisas foram desenvolvidas no Brasil a partir do ano 2000 sob a influência de estudos internacionais. Essas pesquisas têm como objetivo estudar as motivações, frequência, prejuízos e políticas de enfrentamento ao assédio moral. Com o objetivo de se entender como as pesquisas abordam as políticas de enfrentamento ao assédio moral nas organizações brasileiras, a presente revisão sistemática buscou artigos originais, publicados entre 2009 e 2018 e em língua portuguesa.

Foram utilizados os descritores “Assédio moral” AND “Organizações OR Trabalho” para a busca que ocorreu nas bases Spell, SciELO e Lilacs. A busca retornou sessenta e três trabalhos que, depois de aplicados os critérios de inclusão, bem como eliminados os trabalhos duplicados, selecionaram-se onze artigos que foram objeto de análise da presente revisão.

## **2 AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS COMO REPRODUTORAS DOS CONFLITOS SOCIAIS**

O contexto no qual estão inseridas as organizações se apresenta de maneira a dificultar o entendimento de certos fenômenos complexos derivados das interações humanas. A formação histórica das estruturas organizacionais colabora para que estes organismos sociais sejam ambientes aprisionadores e reprodutores de comportamentos primitivos. Partindo-se do entendimento de que as organizações são formadas por

indivíduos e dotadas de objetivos e estruturas (físicas e abstratas) vale refletir como se dá o entendimento acerca do funcionamento desses organismos.

Uma vez que as organizações são constituídas de indivíduos, espera-se que elas tomem um modelo dinâmico, vivo e evolutivo, se adaptando a fim de atender às demandas sociais dos diversos agentes/sujeitos que com elas se relacionam ou que nelas coexistem. Para que as organizações assumam tal caráter adaptativo é necessário que os participantes desses agrupamentos atuem sobre sua estrutura. Porém, quando se estudam as bases teóricas nas quais se assentam as pesquisas organizacionais clássicas é possível perceber que estas assumem um caráter prescritivo e normativo na tentativa de sistematizar o comportamento humano no ambiente organizacional.

Essa sistematização ao longo da história teve um papel doutrinador do pensamento individual e coletivo. Os participantes das organizações não se enxergam como capazes de atuar sobre a estrutura que os aprisiona e os condiciona a agir como manda a concepção dominante em virtude de várias abordagens teóricas que assim entendiam o comportamento organizacional. É relevante entender o papel histórico que tais abordagens teóricas têm sobre o entendimento e percepção da atitude dominante, pois é a partir desse entendimento que se tem buscado inovações reflexivas sobre essas teorias.

Pierre Bourdieu, com a finalidade de produzir reflexões, analisa e critica as estruturas organizacionais tradicionais, bem como todo o aparato social sistêmico que reproduz tal forma de atuar sobre elas. Ao introduzir o conceito de *habitus* a essa dança crítica o autor esclarece os mecanismos por meio dos quais o agente social, na sua interação com a sociedade, interioriza e reproduz um modo de pensamento e comportamento padrão.

Esse comportamento é validado por meio de regras e normas cuja formulação o agente desconhece. Por não conhecer sequer a origem dessas regras reguladoras da conduta humana o agente então é

levado a um estado de profunda paralisia crítica. Assim, o comportamento considerado padrão é reproduzido e novamente interiorizado pelos novos entrantes nesses grandes sistemas sociais. Historicamente diversas organizações se tornaram importantes ferramentas doutrinadoras usadas para manter a posição dos diversos agentes/sujeitos nessa relação de dominantes e dominados.

As estruturas familiares, ao abolirem o espaço crítico e insurgente, atuam de forma a tolher a capacidade de seus integrantes agirem de maneira crítica nas diversas outras organizações nas quais participam. As instituições de ensino, também ao longo da história, têm atuado de maneira a induzir o pensamento linear e padronizado, modulando mentes apáticas. Além dessas, as organizações religiosas têm papel quase militar na mecanização do pensamento humano.

Utilizando-se do medo inerente à natureza humana e das fragilidades oriundas da própria estrutura de dominação existente, os agrupamentos religiosos robotizam o pensamento e por meio da conceituação do pecado transformam a crítica em heresia. Essas, dentre outras organizações, são parte integrante de todo o aparato social cuja atuação reproduz o *habitus* e conseqüentemente o entendimento acerca do que é um comportamento aceitável no ambiente das organizações.

Bourdieu propõe a teoria prática com a finalidade de promover a reflexão aos atores dos sistemas sociais para que estes, percebendo a condição de dominados, possam discutir novas possibilidades. A ciência das organizações deve, portanto, utilizar os próprios dilemas desses sistemas como insumos, a fim de romper com a relação de dominação predominante.

Nesse contexto, os Estudos Organizacionais devem adotar uma postura crítica em relação a toda bagagem teórica normativa e estudar os conflitos sociais descrevendo-os com o objetivo de construir as soluções. Essa abordagem crítica e descritiva assume que as demandas humanas nos ambientes organizacionais não serão solucionadas por interesses apenas daqueles que historicamente ocuparam posições domi-

nadoras. Esses também são parte integrante da engrenagem que garante a reprodução das estruturas de dominação.

As respostas aos dilemas serão construídas a partir do momento em que os indivíduos perceberem que podem ser agentes e não sujeitos às estruturas. Sendo os indivíduos agentes nas organizações, essas se aproximarão evolutivamente daquela concepção idealizada de estrutura organizacional que é dinâmica, viva e orgânica. Sair-se-á da condição individual de submissão alcançando a emancipação (CISSE BA et al., 2014; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013).

### **1.1 O assédio moral nas organizações brasileiras**

Dentre os conflitos para os quais a perspectiva crítica dos Estudos Organizacionais busca reflexões está o assédio moral. Embora o tema seja objeto de estudo desde o final do século XX na Europa, somente no início do século XXI é que a discussão começou no Brasil. A partir dos anos 2000 o assédio moral chegou aos centros científicos brasileiros, por intermédio de autoras pioneiras como Maria Ester de Freitas e Margarida Barreto, e desde então é crescente o interesse em se investigar a frequência de ocorrência, as motivações, os prejuízos individuais, organizacionais e sociais, bem como as estratégias para se enfrentar o assédio moral nas organizações.

Como todo fenômeno recém-estudado, ainda há lacunas a serem preenchidas principalmente no que diz respeito ao entendimento das variáveis de caracterização do assédio moral. Conceitualmente o assédio moral é entendido como uma violência simbólica contra o indivíduo, de forma repetitiva e intencional com a intenção de minar psicologicamente a vítima, provocar humilhação ou reforçar uma posição de submissão. Nas organizações empresariais essa violência se manifesta das mais variadas maneiras, dentre elas, na forma de críticas repetitivas, exigências descabidas, indução de rivalidade entre os agentes, isolamento do indivíduo e exposição ao ridículo (NUNES; TOLFO, 2013; VIEIRA; LIMA; LIMA, 2012).

O fato de o tema ser estudado no Brasil apenas a partir do início deste século não significa que o assédio moral é um fato novo na dinâmica das organizações. A presença dessa violência no ambiente de trabalho é uma prática que pode ser percebida de maneira indireta por meio de estudos dos pioneiros pesquisadores da Administração. As abordagens normativas possivelmente suavizavam a prática levando os indivíduos sujeitos ao entendimento de que eram conflitos naturais das relações trabalhistas.

Entretanto, foi justamente a abordagem crítica dos pesquisadores da área que proporcionou a percepção da ocorrência do assédio moral e posteriores esforços conjuntos de enfrentamento. Enquanto os indivíduos eram incapazes de perceber a estrutura de dominação existente e de se enxergarem como seres subjugados, ocorria a perpetuação da relação dominantes-dominados. Essa dificuldade de percepção ainda impera nas organizações empresariais brasileiras.

A vítima da violência psicológica costumeiramente não entende a gravidade da situação vivenciada e acredita ser esse o padrão de comportamento natural desses ambientes. Nota-se ainda que as pesquisas brasileiras começaram logo após o início dos estudos nas grandes economias mundiais, fato este que é fruto do importante entendimento de que é necessário dar um enfoque nacional aos Estudos Organizacionais. A mera importação de teorias formuladas em outros berços não se mostra capaz de solucionar as demandas nacionais. É relevante colaborar na investigação dos fenômenos globais sem perder o enfoque nacional. No caso do assédio moral, o tema é pesquisado no Brasil sem desprezar influências de relevantes pensadores globais.

O estudo do fenômeno enfrenta algumas barreiras e, dentre elas, está a dificuldade em definir o que é assédio moral e o que é agressão pontual. Alguns critérios podem ser considerados para superar essa dificuldade de caracterização. Embora não exista um consenso sobre a exatidão do período de ocorrência das agressões, a fim de se caracterizar o assédio moral, a primeira característica é a repetitividade dos atos de agressão psicológica.

A violência é dirigida a um indivíduo e não a um grupo, portanto, a pessoalidade é outra característica dessa violência. As práticas agressivas acontecem no espaço geográfico de convivência organizacional onde haja relações formais entre os indivíduos. Por fim, outro critério de caracterização do assédio moral é a intencionalidade. O agressor tem a intenção de agredir psicologicamente a vítima. Essas são algumas características que facilitam a percepção do assédio moral.

Outra barreira, a ausência de discussão acerca do tema, contribui para a dificuldade de se entender o fenômeno. Sem essa discussão no ambiente organizacional se produz um terreno fértil para a perpetuação das práticas agressivas.

Fruto das recentes pesquisas é a classificação do assédio moral em quatro formas de violência considerando a estrutura hierárquica da organização. O assédio moral vertical descendente, caracterizado pela violência praticada por gestores organizacionais contra membros de suas equipes, o assédio moral vertical ascendente, que se apresenta na situação inversa e é pouco comum, o assédio moral horizontal, marcado pela presença de violência repetitiva contra a vítima na mesma posição hierárquica do agressor e o assédio moral misto, quando ocorre a violência psicológica contra indivíduos de diversas posições hierárquicas.

A forma de assédio moral mais percebida, em especial nas organizações de trabalho, é o vertical descendente, o que deixa clara a influência das estruturas organizacionais na relação de dominação, como menciona Bourdieu em seus estudos, quando o autor afirma que a apropriação dos diversos tipos de capital pelos atores no campo organizacional garante a dominação sobre aqueles que não os possuem (CISSE BA et al., 2014; RISSI et al., 2016).

Os prejuízos listados na literatura causados pelo assédio moral abrangem danos psicológicos, que afetam a vida social, profissional e familiar das vítimas, danos que afetam negativamente o clima organizacional, levando à queda de produtividade, rotatividade de pessoal e absenteísmo. As agressões também acarretam prejuízos sociais como

perda da capacidade produtiva, custos sociais em decorrência de afastamentos e aposentadorias precoces.

Com relação aos aspectos legais, o assédio moral ainda não foi tipificado como crime no Brasil. As práticas são coibidas por meio do embasamento em acordos internacionais ratificados, com base na Constituição Federal, que garante a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho, igualdade perante a lei, dentre outros, e por meio da proteção da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Países como Suécia e França possuem leis específicas para coibir o assédio moral. Há de se caminhar, no Brasil, de forma conjunta para se elaborarem mecanismos de enfrentamento ao assédio moral que sejam realmente eficazes no combate às agressões (MARAZZO et al., 2017; RISSI et al., 2016).

## 2 MÉTODOS

A fim de compreender como os pesquisadores abordam o enfrentamento ao assédio moral nas organizações brasileiras foi realizada uma revisão sistemática da literatura, por dois autores que, conjuntamente, seguiram todos os passos descritos a seguir. Partiu-se do entendimento de que é necessário discutir abordagens críticas inibidoras dentro do contexto organizacional. Para tanto, não foram considerados trabalhos cujos objetivos compreenderam estudar a simples presença do assédio moral, a frequência de ocorrência, as motivações, bem como os prejuízos causados pela prática.

Buscou-se como objetivo, portanto, analisar sistematicamente artigos originais publicados no Brasil, em língua portuguesa, entre os anos 2009 e 2018 e que tenham como tema o enfrentamento ao assédio moral nas organizações. Assim, definiu-se o seguinte problema de pesquisa, a fim de nortear a busca e seleção dos materiais: “A (não) adoção de políticas de enfrentamento ao assédio moral nas organizações. Como as pesquisas brasileiras abordam o tema?”

A busca dos artigos se deu no dia 10/08/2018 nas bases de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs). A base de dados Spell se justifica por reunir os principais periódicos nacionais da área de Administração. Portanto, é uma base de dados representativa da área de gestão, o que se alinha significativamente com o tema estudado. A Lilacs é uma das mais importantes bases de dados da saúde, área que tem importante contribuição para a compreensão e enfrentamento ao assédio moral. A SciELO é representativa no que se refere a diversas áreas do conhecimento e, como há a interdisciplinaridade na abordagem do tema assédio moral, incluí-la como uma fonte de busca se fez relevante. Os descritores “Assédio moral” AND “Organizações OR Trabalho” foram utilizados nas buscas dos artigos. O quadro 1 sintetiza o processo de busca dos trabalhos.

#### Quadro 1 - Critérios de busca e seleção dos artigos

Estratégia	Descrição
<b>Questão de pesquisa</b>	A (não) adoção de políticas de enfrentamento ao assédio moral nas organizações. Como as pesquisas brasileiras abordam o tema?
<b>Bases de dados</b>	Spell SciELO Lilacs
<b>Data da busca</b>	10/08/2018
<b>Descritores utilizados</b>	“Assédio moral” AND “Organizações OR Trabalho”
<b>Anos de publicação</b>	2009 a 2018
<b>Critérios de inclusão</b>	Artigos originais Responder à questão de pesquisa predefinida Estudos brasileiros Estudos em língua portuguesa

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

Aplicados todos os critérios e passos acima descritos, a busca retornou um total de sessenta e três trabalhos. Após verificar os títulos dos trabalhos encontrados eliminaram-se quatorze trabalhos duplicados, ou seja, o mesmo trabalho estava disponível em mais de uma base de dados, retornando o mesmo resultado quando aplicados os critérios de busca. Leram-se o título, resumo e considerações finais dos quarenta e nove trabalhos restantes com o objetivo de eliminar aqueles que não respondiam à questão norteadora do presente trabalho. Ao fim da referida leitura chegou-se ao total de onze artigos que atenderam a todos os critérios estabelecidos, como sintetiza a tabela 1.

**Tabela 1** - Síntese dos trabalhos selecionados

<b>Base de dados</b>	<b>Levantados</b>	<b>Selecionados</b>
Spell	21	6
SciELO	19	1
Lilacs	23	4
Duplicados	-14	0
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>11</b>

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

A estes, aplicou-se a análise qualitativa das seguintes variáveis: a) Autoria; b) Ano de publicação; c) Local de publicação; d) Periódicos em que foram publicados; e) Delineamento do estudo; f) Os principais resultados.

## 4 RESULTADOS

Durante a leitura preliminar dos artigos com a finalidade de eliminar aqueles que não responderam ao problema da pesquisa, percebeu-se que os estudos sobre o tema ainda se concentram no objetivo de conceituar o fenômeno. Boa parte dessas pesquisas busca discutir conceitualmente o assédio moral como forma de promover a crítica.

Outra significativa parcela se concentra em estudar as motivações das agressões no ambiente de trabalho. Há ainda as pesquisas que procuram mensurar a frequência da ocorrência, bem como aquelas que se dedicam a entender os prejuízos causados pela prática do assédio moral.

Do total de quarenta e nove artigos que foram levantados com os descritores “Assédio moral” AND “Organizações OR Trabalho” apenas onze tinham como objetivo claro discutir estratégias de enfrentamento dentro das organizações. Esses são apresentados no quadro 2 e foram objeto de estudo desta pesquisa. Os artigos foram ordenados de forma decrescente de acordo com o ano de publicação e foi atribuída a eles uma identificação de 1 a 11 com o objetivo de facilitar a análise e discussão no decorrer da presente pesquisa.

**Quadro 2 - Artigos que responderam à questão da pesquisa**

<b>Id</b>	<b>Ano</b>	<b>Autoria</b>	<b>Título</b>
<b>1</b>	2018	Silva, L. P.; Castro, M.A. R.; Dos-Santos, M. G.	Influência da Cultura Organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação do trabalho
<b>2</b>	2017	Marazzo, L. M.; Meiriño, M. J; Méxas, M. P.; Villela, F. G.; Drumond, G. M.	Assédio moral nas organizações e seus impactos
<b>3</b>	2016	Rissi, V.; Monteiro, J. K.; Ceconello, W.W.; Moraes, E. G.	Intervenções psicológicas diante do assédio moral no trabalho
<b>4</b>	2013	Teixeira, R. F.; Reis, M. C.; Santos, L. M. L.	Assédio moral no trabalho: um estudo sobre as práticas de prevenção e combate ao fenômeno em empresas do norte do Paraná
<b>5</b>	2013	Aaltonen, A.; Rodrigues, M.;	A reação ao assédio moral no ambiente do trabalho
<b>6</b>	2012	Andrade, J.A.; Tito, F. R. C.	Estruturação intersubjetiva do assédio moral: um estudo do contexto das organizações bancárias

7	2012	Câmara, R. A.; Maciel, R. H.; Gonçalves, R. C.	Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará
8	2011	Teixeira, R. F.; Munk, L.; Reis, M. C.	Assédio moral nas organizações: percepção dos gestores de pessoas sobre danos e políticas de enfrentamento
9	2011	Battistelli, B. M.; Amarray, M. R.; Koller, S. H.	O assédio moral no trabalho na visão de operadores do direito
10	2010	Villaça, F. M.; Palácios, M.	Concepções sobre assédio moral: <i>bullying</i> e trote em uma escola médica
11	2009	Elgenneni, S. M. M.; Vercesi, C.	Assédio moral no trabalho: implicações individuais, organizacionais e sociais

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

Em relação aos objetivos de todos os trabalhos encontrados a partir dos descritores predefinidos é relevante destacar a necessidade de novas pesquisas cujo intuito seja discutir as políticas inibidoras das agressões no ambiente de trabalho. Entende-se que a abordagem do tema no Brasil ainda é recente e pode ser essa a motivação da escassez de pesquisas que estudem o enfrentamento de forma direta.

Ainda é necessário observar que a pouca discussão acerca do combate ao fenômeno se transforma em terreno fértil para a perpetuação dessa forma de violência. Ao se estudarem formas estruturais e sistêmicas de enfrentar o assédio moral nas organizações pode-se efetivamente produzir a sonhada redução no que diz respeito ao poder dominador dessas estruturas.

### 1.1 Ano de publicação e autoria

Percebeu-se uma concentração de publicações entre os anos 2011 e 2013 e uma quantidade reduzida de pesquisas publicadas a partir de

2013. Não se configurou um aumento no número de publicações ao longo dos últimos anos como de fato era esperado. Por se tratar de um tema recém-chegado ao berço científico, o crescente interesse em investigar as estratégias de combate seria o caminho comum. Ao analisar os autores das obras selecionadas é possível perceber a presença de uma característica que o pesquisador José Henrique de Faria chamou de “feudos acadêmicos” nos Estudos Organizacionais.

Segundo o autor, é necessário que os pesquisadores da área conversem e colaborem entre si com o propósito de avançar nas discussões dos fenômenos organizacionais. A formação de grupos de pesquisa isolados acirra uma competição entre esses feudos, seja por prestígio ou financiamento, e a consequência é o prejuízo para a abordagem crítica em Estudos Organizacionais. Nas onze obras selecionadas, apenas dois autores aparecem em mais de uma publicação. Tal fato pode ser decorrente da parcela de intencionalidade inerente ao processo de busca e seleção ou pode ser motivado pela formação de “feudos acadêmicos”, como alertava Faria.

Importante é que se faz necessária uma maior colaboração entre os pesquisadores que se propõem a investigar as políticas de combate ao assédio moral nas organizações brasileiras. Essa colaboração pode resultar em uma sinergia relevante ao processo de construção do pensamento nas organizações (FARIA, 2014).

## **1.2 Local de publicação e periódico**

Como sintetiza o quadro 2, quanto aos periódicos, é possível perceber que há interdisciplinaridade na abordagem do tema. Ao se pesquisar sobre os dilemas das organizações, é necessário que diversas áreas conversem entre si, a fim de discutir soluções para os problemas individuais e organizacionais. A perspectiva crítica dos Estudos Organizacionais se apoia nos conceitos da complexidade do pensamento humano e, sendo assim, não compactua com as abordagens que fatiam e

simplificam os complexos dilemas dos indivíduos que atuam nas organizações.

O assédio moral, por sua vez, é um tema que precisa ser discutido envolvendo as mais diversas áreas, como Administração, Psicologia, Medicina, Direito, dentre outras. Ao analisar a distribuição dos periódicos nos quais foram publicados os onze trabalhos selecionados, percebe-se que, embora haja um diálogo entre áreas, ainda é preciso envolver os operadores do direito na discussão do tema, principalmente quando se abordam estratégias de enfrentamento.

A ausência de leis diretas e específicas para combater o assédio moral é uma lacuna que pode ser preenchida com uma maior participação de pesquisadores da área com um enfoque organizacional. Nota-se que, quando juristas são convidados a colaborar com pesquisas da área organizacional, estes pesquisadores mantêm enfoque bastante técnico e pouco comportamental. Portanto, é uma lacuna a ser preenchida no caminhar futuro dos Estudos Organizacionais no Brasil, no que tange ao enfrentamento ao assédio moral.

### Quadro 3 - Local de publicação e periódico

Estudo	Local	Periódico
1	RJ	Revista de Administração Contemporânea
2	SC	Revista Gestão Organizacional
3	SP	Revista Temas em Psicologia
4	RS	Revista de Administração da UFSM
5	SP	Revista de Carreiras e Pessoas
6	SP	Revista Organizações em Contexto
7	SP	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
8	SC	Revista Gestão Organizacional
9	RS	Revista Psicologia e Sociedade
10	RJ	Revista Brasileira de Educação Médica
11	DF	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

Em termos de localização geográfica das publicações é possível perceber uma “xenofobia teórica” dentro do próprio território nacional ao listar os estados brasileiros onde foram publicados os artigos filtrados. Faria (2014), ao discorrer sobre as perspectivas dos Estudos Organizacionais no Brasil, utilizou o termo “xenofobia teórica” para se referir à resistência que pesquisadores das nações periféricas têm em construir respostas conjuntas para os dilemas das organizações.

Parte desses pesquisadores rejeita o fato de que é possível dialogar com estudiosos dos países do Norte e avançar se apoiando na realidade dessas nações para se criticar e desenvolver soluções com uma cara nacional. Em contrapartida, ao se aplicarem as teorias desenvolvidas nas nações do Norte, os gestores brasileiros acabam por importar todas as formulações de forma pura e inalterada. Essa mera importação não garante que as fórmulas lá desenvolvidas solucionarão os dilemas aqui encontrados. Na ausência do diálogo opta-se pela importação teórica pura.

Dos onze artigos que responderam ao problema desta pesquisa, quatro (36%) foram publicados na região Sul, seis (54%), na região Sudeste e um (9%), na região Centro-Oeste. Há a ausência de publicações nas regiões Norte e Nordeste. Dentre as onze pesquisas selecionadas foi possível encontrar trabalhos (artigo 1, 6 e 7) nos quais a coleta dos dados aconteceu na região Nordeste, porém a discussão dos dados e publicação aconteceu na região Sudeste.

O objetivo da ciência é propor soluções para os questionamentos da sociedade e, portanto, estudar a realidade de uma região, discutir, construir e divulgar as soluções com indivíduos de outros centros com características sociais significativamente distintas não parece ser o curso ideal da ciência. Portanto, pode-se relacionar a ausência de publicações nas regiões Norte e Nordeste ao conceito de “xenofobia teórica” de Faria, porém em uma realidade nacional.

Assim como discutiu o autor acima referido, é necessário romper essa barreira e construir conjuntamente soluções de caráter local

e que atendam às demandas do grupo investigado. Além disso, como alertava Bourdieu, é preciso despertar nos indivíduos que enfrentam os problemas organizacionais que, no caso em estudo, é o assédio moral, o sentimento de poder ante os seus dilemas.

O objetivo da abordagem crítica é dar condições aos indivíduos para que estes passem da condição de sujeitos para agentes das/nas estruturas organizacionais. Discutir soluções de enfrentamento ao assédio moral nas regiões do Sul e posteriormente tentar aplicá-las às regiões do Norte apenas reforça o caráter normativo das teorias organizacionais clássicas, caráter este tão recriminado pelos pesquisadores críticos. Há, portanto, a necessidade urgente de se reforçar o caráter participativo e emancipatório em termos regionais no que diz respeito às políticas de enfrentamento ao assédio moral nas organizações brasileiras (CISSE BA et al., 2014; FARIA, 2014; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013).

### **1.3 Metodologia dos trabalhos selecionados**

Quanto ao delineamento dos artigos selecionados, sete pesquisas (64%) apresentaram classes exploratórias e quatro (36%), descritivas. Nesse sentido é possível afirmar que esses estudos se propõem a entender como estão sendo tomadas as medidas de enfrentamento ao assédio moral nas organizações, com predominância de estudos do tipo exploratório, ou seja, aqueles que buscam trazer uma maior familiaridade com o tema pesquisado. As pesquisas descritivas, ou seja, que visam descrever como acontecem os fenômenos, são minoria, enquanto aquelas explicativas, cujo objetivo é elucidar como acontecem os fenômenos, não foram encontradas dentre os artigos selecionados, como pode ser percebido na síntese do quadro 3.

Quase a totalidade dos artigos apresentou abordagem qualitativa, o que se justifica pelo caráter social do tema. Essas abordagens qualitativas permitem analisar, por meio das percepções individuais, bem como influências culturais na caracterização do

assédio moral nas organizações. Tendo a entrevista como instrumento de coleta de dados predominante (nove artigos, ou 82%), é possível categorizar e analisar o discurso dos participantes das pesquisas, fato que permite ao pesquisador captar as singularidades e subjetividades do fenômeno.

Dez pesquisas (91%) foram transversais, o que revela a oportunidade de se desenvolverem estudos longitudinais com a finalidade de entender como as políticas de enfrentamento se traduzem em resultados sobre o fenômeno. Quanto à análise dos dados coletados, a maioria dos trabalhos (nove artigos, ou 82%) apresentou a análise de conteúdo como ferramenta de análise.

As populações-alvo das pesquisas se concentraram em profissionais das áreas de gestão de diversos modelos de organizações, psicólogos organizacionais, operadores do direito, ligados ao direito do trabalho, e trabalhadores de diversas áreas organizacionais. Essa diversidade de atores nas amostras dos trabalhos permite entender que o enfrentamento ao assédio moral foi estudado sob diversas perspectivas, o que pode contribuir grandemente para a construção de políticas inibidoras eficazes. O diálogo entre diversos agentes proporciona compreender as percepções individuais acerca do mesmo tema. Assim, é possível desenhar diferentes estratégias de enfrentamento.

A análise dos objetivos dos artigos selecionados foi norteador da seleção, pois era possível definir se o trabalho tinha como enfoque o combate ao assédio moral, tema deste estudo, ou se dedicava a esclarecer outras nuances do tema, como frequência e impactos. Dos trabalhos filtrados, quatro (36%) não apresentaram de forma clara na descrição dos seus objetivos que ao longo do estudo seria abordado o enfrentamento. É perceptível a necessidade de estudar com objetivos claros o tema. O combate às agressões no ambiente organizacional não pode ser fruto de descobertas indiretas nos trabalhos científicos.

### Quadro 4 - Metodologia dos trabalhos selecionados

Estudo	Delineamento do estudo/instrumentos	População e amostra	Objetivos
1	Exploratória; Quantitativa; Transversal; Questionário; Análise Fatorial Confirmatória.	<b>População:</b> trabalhadores de Feira de Santana e Salvador dos setores público e privado. <b>Amostra:</b> 912 trabalhadores.	Investigar a influência do assédio moral sobre a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho.
2	Exploratória; Qualitativa; Transversal; Questionário; Frequência relativa e análise de conteúdo.	<b>População:</b> profissionais da grande área de Gestão Organizacional. <b>Amostra:</b> 30 indivíduos.	Propor ações preventivas para coibir o assédio moral no ambiente organizacional.
3	Exploratória; Qualitativa; Transversal; Entrevista semiestruturada; Análise de conteúdo.	<b>População:</b> psicólogos organizacionais. <b>Amostra:</b> 7 psicólogos.	Identificar se os psicólogos, quando inseridos nas organizações, têm enfrentado o assédio moral, e como têm realizado as intervenções psicológicas.
4	Descritiva; Qualitativa; Transversal; Entrevista semiestruturada; Análise de conteúdo.	<b>População:</b> gestores de Recursos Humanos (RH) de empresas reconhecidas por boas práticas de RH. <b>Amostra:</b> 5 gestores.	Identificar a existência ou não de políticas e práticas efetivas de ação, por parte de gestores de empresas situadas na região norte do Paraná, para prevenir e combater o assédio moral em suas organizações.
5	Exploratória; Qualitativa e quantitativa; Transversal; Entrevista semiestruturada; Análise de conteúdo e análise de clusters.	<b>População:</b> profissionais de diversas áreas e setores organizacionais de São Paulo. <b>Amostra:</b> 175 profissionais.	Contribuir para que a Gestão de Recursos Humanos e lideranças em geral possam compreender o fenômeno e adotar políticas visando sua identificação e prevenção.
6	Exploratória-descritiva; Qualitativa; Transversal; Análise documental, observações e entrevista semiestruturada; Interpretação e análise de conteúdo.	<b>População:</b> profissionais do setor bancário de Pernambuco. <b>Amostra:</b> 4 profissionais.	Analisar o processo de institucionalização do combate ao assédio moral no trabalho dentro do contexto das organizações bancárias brasileiras.

7	Descritiva; Qualitativa; Transversal; Entrevista semiestruturada e análise documental; Interpretação e análise de conteúdo.	<b>População:</b> servidores públicos do Ceará. <b>Amostra:</b> 5 servidores participantes das Comissões Setoriais.	Descrever as medidas adotadas por uma secretaria estadual do Ceará e colocadas em prática na implantação da primeira Comissão de Combate e Prevenção ao Assédio Moral e avaliar o processo de capacitação efetuado.
8	Descritiva; Qualitativa; Entrevista semiestruturada; Análise de conteúdo.	<b>População:</b> profissionais da área de RH de empresas de Londrina-PR. <b>Amostra:</b> 7 profissionais.	Identificar se as Organizações possuem políticas específicas de prevenção e combate para o enfrentamento do assédio moral.
9	Exploratória; Qualitativa; Transversal; Entrevista semiestruturada; Análise de conteúdo.	<b>População:</b> operadores do Direito do Trabalho do Rio Grande do Sul. <b>Amostra:</b> 6 profissionais.	Compreender o modo como operadores do Direito percebem e intervêm no fenômeno.
10	Exploratória; Qualitativa; Transversal; Entrevista semiestruturada; Análise de conteúdo.	<b>População:</b> alunos do curso de medicina e docentes em cargos de direção. <b>Amostra:</b> 20 alunos e 11 professores.	Analisar o tema do trope como aparece nas falas de docentes e estudantes quando são estimulados a relatar situações de violência entre alunos durante a graduação em Medicina.
11	Descritiva; Qualitativa; Seccional com perspectiva longitudinal; Entrevista e análise documental; Análise de conteúdo.	Caso único.	Analisar as implicações comportamentais do assédio moral para o indivíduo, para a organização e para a sociedade sob o ponto de vista de um bancário assediado, que [...] procurou ajuda no sindicato da categoria.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

## 1.4 Principais resultados

As principais descobertas das pesquisas selecionadas estão sintetizadas no quadro 5. Esses resultados foram aqui classificados, para fins didáticos, em “abordagem preventiva”, para aqueles trabalhos que descobriram a presença de políticas preventivas à prática do assédio moral nas organizações, “abordagem reativa”, para as pesquisas que encontraram políticas que apenas reagem após a ocorrência das agressões, “abordagem preventiva e reativa”, para a presença das duas formas de

se tratar o assédio moral e “ausência de abordagem de enfrentamento”, para pesquisas que não encontraram nenhuma política de combate ao assédio moral nas organizações pesquisadas.

### Quadro 5 - Principais resultados dos artigos selecionados

Estudo	Principais resultados
1	Abordagem preventiva. Culturas Organizacionais flexíveis, integrativas, que desenvolvem o senso de pertencimento, que adotam valores e objetivos compartilhados, com programas de desenvolvimento de pessoas e com foco no empreendedorismo podem reduzir a presença do assédio moral nas Organizações.
2	Abordagem preventiva e reativa. Há a necessidade de esclarecimento sobre o que tipifica o assédio moral; Esclarecimento acerca de direitos e deveres individuais; Elaboração de programas para denúncias, apuração e punição; Formação de equipes multidisciplinares para discussão do tema; Elaboração de códigos de ética; Apoio dos sindicatos; Fortalecimento dos mecanismos jurídicos do Estado.
3	Abordagem preventiva e reativa. De acordo com os participantes, existem poucas ferramentas efetivas nas Organizações. Aborda-se as relações interpessoais e as práticas mais frequentes de enfrentamento são: treinamento em liderança, elaboração de códigos de ética e treinamento jurídico sobre assédio moral, de caráter preventivo, e a demissão do agressor; distanciamento da vítima e agressor, bem como o acompanhamento psicológico da vítima, de caráter reativo. É relevante a participação do psicólogo.
4	Abordagem preventiva. Nas empresas pesquisadas consideram-se importante o papel do RH na formulação e divulgação de políticas de enfrentamento como códigos de conduta e canais de denúncias. Promover a reflexão, palestras com profissionais das áreas afins, treinamento em ética e programa de formação de líderes. Em caráter reativo são tomadas as medidas legais e acompanhamento psicológico da vítima. Há lacunas a serem preenchidas para a real efetividade das políticas de enfrentamento.
5	Ausência de abordagem de enfrentamento. Na ausência de políticas de enfrentamento os próprios indivíduos podem reagir ao assédio das mais variadas formas. Entre os indivíduos que reagem há maior prevalência dos gestores de nível médio reagindo contra o assédio de altos gestores, talvez por terem um maior esclarecimento sobre a prática.
6	Ausência de abordagem de enfrentamento. Há certa permissividade das estruturas organizacionais em relação ao fenômeno ao abordá-lo de maneira generalista. Nos códigos de ética não há referência direta ao assédio moral. Não existem mecanismos efetivos de combate direto ao assédio moral.
7	Abordagem preventiva e reativa. Elaboração do manual de combate ao assédio moral sistematizando todo o processo, da queixa à punição. Capacitação dos membros das Comissões Setoriais. Reuniões quinzenais para discutir o fenômeno. Visita aos órgãos públicos para entrevistas e análise da situação real para posterior discussão.

8	Ausência de abordagem de enfrentamento. Há um bom nível de conhecimento acerca do fenômeno. Entende-se as motivações do assédio moral. Predomina a ausência de políticas inibidoras e a maioria dos gestores prefere não explicitar o tema no ambiente organizacional e atua de forma não sistemática.
9	Abordagem reativa. Há profundo conhecimento acerca do fenômeno. Dificuldade em determinar o tempo de ocorrência das agressões a fim de se caracterizar o assédio moral. Dificuldade de constituição de provas e inexistência de testemunhas. O nexos causal nem sempre é aparente. Há receio em denunciar à justiça. É citado o papel da psicologia na produção de conhecimento e colaboração com a justiça.
10	Ausência de abordagem de enfrentamento. Não há clareza sobre o tema. O fenômeno não é discutido internamente. Mesmo acontecendo, não há a percepção da ocorrência do assédio moral e essa violência simbólica é entendida como comum. Há o consentimento das vítimas. De forma tímida o professor atua como inibidor das práticas de assédio. Percebe-se uma completa suavização e banalização do mal.
11	Ausência de abordagem de enfrentamento. Passividade por parte dos colegas que presenciavam o assédio moral. Ausência de amparo quando procurou ajuda médica com a finalidade de comprovar o nexos causal. Ausência de amparo no sindicato.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

Apenas duas pesquisas (18%) encontraram abordagem apenas preventiva ao assédio moral nas organizações estudadas. Embora atitudes que visem evitar que as agressões ocorram sejam importantes, também é relevante elaborar políticas reativas ao fenômeno. Sem políticas reativas há dificuldade em identificar as agressões e até mesmo acompanhar as vítimas de maneira sistêmica. Em situação oposta, um trabalho (9%) encontrou apenas a abordagem reativa. Mas no caso especial desse estudo citado (artigo 9), a amostra era composta por operadores do direito, cujo papel era a garantia do cumprimento da lei, que também é uma forma de enfrentamento.

Parte das pesquisas (três artigos, ou 27%) encontrou, simultaneamente, abordagem preventiva e reativa nas organizações estudadas. A discussão e necessidade de esclarecimento sobre o tema são conteúdos presentes em grande parte das políticas inibidoras e se revelam como pontos iniciais da formulação de estratégias de combate às agressões. Percebeu-se que nas organizações onde existem políticas preventivas há a discussão envolvendo diversos níveis hierárquicos e profissionais.

O objetivo é deixar claro o que caracteriza o assédio moral, disseminar boas práticas de relacionamento interno e estimular a denúncia por parte de quem presencia as agressões. A elaboração de códigos de ética internos também é ferramenta presente nas abordagens preventivas. Tal instrumento tem a função de alertar sobre o que é aceitável em termos de relacionamento interpessoal e, para tanto, é presente a participação dos profissionais de recursos humanos.

As intervenções psicológicas para todos os agentes organizacionais também são instrumentos relevantes para identificar a tendência à agressão. Por fim, atuar sobre a cultura organizacional é uma forma preventiva de enfrentar o assédio moral. Culturas flexíveis e participativas têm papel inibidor dessas agressões. De forma reativa, as organizações disponibilizam canais para que a vítima ou testemunhas possam denunciar os atos de assédio moral. É marcante nessas organizações a presença de equipes interdisciplinares para receber e lidar com as denúncias.

Ainda como abordagem reativa as organizações mantêm um pleno entendimento dos procedimentos legais a serem seguidos quando se caracteriza a prática do assédio moral. Por fim, de forma reativa as organizações disponibilizam acompanhamento psicológico às vítimas.

Parte significativa das pesquisas selecionadas (5 artigos, ou 45%) não encontrou política de enfrentamento no ambiente das organizações estudadas. Nessas organizações o primeiro grande obstáculo é a falta de conhecimento em relação ao tema. Não se discute, nesses ambientes, o que de fato se configura assédio moral e não há clareza quanto o que é um comportamento aceitável. Há permissividade das agressões, talvez pelo fato de os integrantes dessas organizações entenderem como normais esses atos de agressão psicológica.

Ao analisar esses trabalhos percebeu-se claramente a interiorização de um padrão de comportamento do qual nem mesmo a vítima sabe a origem, mas aceita como normal. Essa interiorização leva à completa ausência crítica sobre o fenômeno. Mesmo com as agressões acontecendo não se percebe o assédio moral, e na ausência de percepção, se perpe-

tua o comportamento. Nessas organizações também não se encontram códigos de conduta que tratam de forma assertiva o tema.

Mesmo em organizações onde existem códigos de ética, a expressão “assédio moral” não é mencionada e as questões de agressão psicológica são tratadas indiretamente. Em casos específicos, a própria estrutura organizacional institucionaliza as agressões por meio de metas e objetivos inalcançáveis. Há ainda gestores que, mesmo notando a ocorrência do assédio moral internamente, não se propõem a discutir o tema por receio de que a discussão afete a imagem organizacional.

O caso específico do artigo 11 merece atenção, pois os resultados evidenciaram que um trabalhador sofreu agressões psicológicas constantes e não encontrou amparo dentro da organização e nem mesmo no sindicato, que deveria defender os interesses da classe.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando foram aplicados os descritores “Assédio moral” AND “Organizações OR Trabalho” para busca nas bases mencionadas, houve um retorno maior de trabalhos (78%) cujos objetivos foram descrever o assédio moral, estudar as consequências individuais, organizacionais e sociais das agressões, mensurar a frequência de ocorrência, quais eram as motivações, dentre outros objetivos. A menor parte (22%) dos trabalhos apresentava objetivos referentes a se estudarem as práticas de enfrentamento ao assédio moral nas organizações e foram selecionados para essa revisão.

Portanto, percebeu-se a necessidade de mais pesquisas que busquem estudar o enfrentamento ao assédio moral nas organizações brasileiras. Conhecer o fenômeno é relevante, mas também se faz necessário discutir estratégias para reduzir a incidência das agressões e lidar de forma eficiente com os prejuízos causados por elas.

Referentemente à autoria e ano de publicação, notou-se que há uma concentração de trabalhos publicados entre 2011 e 2013 e poucas

publicações em conjunto dos autores que pesquisam o tema, descoberta que pode ser motivada pela intencionalidade no momento da busca dos trabalhos na presente revisão. Há razoável interdisciplinaridade nas pesquisas, o que colabora para avanços no enfrentamento ao assédio moral. É necessário desenvolver pesquisas sobre o tema nas regiões Norte e Nordeste, uma vez que a busca não retornou trabalhos publicados ali.

Quando a coleta de dados se deu na região Nordeste os resultados foram divulgados e discutidos na região Sudeste. Notou-se uma “xenofobia teórica” dentro do território nacional. As pesquisas privilegiaram delineamentos que facilitam a compreensão da presença/ausência das políticas inibidoras do assédio moral com abordagens qualitativas e instrumentos como a entrevista semiestruturada. É necessário o desenvolvimento de pesquisas longitudinais com o objetivo de se estudarem os efeitos das políticas de enfrentamento.

Uma quantidade relevante das pesquisas selecionadas (45%) não encontrou políticas de enfrentamento ao assédio moral nas organizações e poucas pesquisas (27%) localizaram a presença de políticas de enfrentamento com abordagem preventiva e reativa nas organizações. É necessário reduzir a ocorrência do assédio moral, com o diálogo sobre o tema, elaboração de códigos de conduta, criação de canais de denúncia e desenvolvimento de culturas participativas e com senso de pertencimento.

Mas tão importante quanto prevenir é reagir às agressões de forma a proteger a vítima, propiciando a ela segurança, acompanhamento psicológico, apoio jurídico e quaisquer outras ferramentas necessárias a reparar os danos causados. Por fim, as organizações brasileiras precisam alterar suas estruturas, a fim de tornarem saudáveis seus ambientes internos. Para tanto, é necessário que a abordagem crítica dos Estudos Organizacionais se faça presente nesses ambientes com a finalidade de colaborar para a emancipação dos ainda sujeitos mas, em breve, agentes.

## REFERÊNCIAS

- AALTONEN, A.; RODRIGUES, M. A Reação ao Assédio Moral no ambiente do trabalho. **Revista de Carreira e Pessoas**, v. 3, n. 1, p. 76-86, 2013.
- ANDRADE, J. A.; TITO, F. R. C. Estruturação intersubjetiva do assédio moral: um estudo do contexto das organizações bancárias. **Revista Organizações em Contexto**, v. 2, n. 15, p. 1-20, 2012.
- BATTISTELLI, B. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H. O assédio moral na visão de operadores do direito. **Psicol. Soc.**, v. 23, n. 1, p. 35-45, 2011.
- CAMARA, R. A.; MACIEL, R. H.; GONÇALVES, R. C. Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará. **Rev. bras. saúde ocup.**, v. 37, n. 126, p. 243-255, 2012.
- CISSE BA, S. A. et al. Pierre Bourdieu e os estudos organizacionais: reflexividade crítica e comportamento analítico em gestores e colaboradores. **Enciclopédia Biosfera**, v. 10, n. 19, p. 408-420, 2014.
- ELGENNENI, S. M. M.; VERCESI, C. Assédio moral no trabalho: implicações individuais, organizacionais e sociais. **Rev. Psicol., Org. Trab.**, v. 9, n. 1, p. 68-85, 2009.
- FARIA, J. H. Estudos Organizacionais no Brasil: arriscando perspectivas. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 1, n. 1, p. 0-0, 2014.
- MARAZZO, L. M. et al. Assédio Moral nas Organizações e seus Impactos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1, p. 46-66, 2017.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos Estudos Organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 0-0, 2013.
- NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 90-113, 2013.

RISSI, V. et al. Intervenções psicológicas diante do assédio moral no trabalho. **Temas Psicol.**, v. 24, n. 1, p. 339-352, 2016.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; DOS-SANTOS, M. G. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 249-270, 2018.

TEIXEIRA, R. F.; MUNCK, L.; REIS, M. C. D. Assédio moral nas organizações: percepção dos gestores de pessoas sobre danos e políticas de enfrentamento. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 30-48, 2011.

TEIXEIRA, R. F.; REIS, M. C. D.; SANTOS, L. M. L. D. Assédio moral no trabalho: um estudo sobre as práticas de prevenção e combate ao fenômeno em empresas do norte do Paraná. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 658-671, 2013.

VIEIRA, C. E. C.; LIMA, F. P. A.; LIMA, M. E. A. E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Rev. bras. saúde ocup.**, v. 37, n. 126, p. 256-268, 2012.

VILLACA, F. M.; PALACIOS, M. Concepções sobre assédio moral: bullying e trote em uma escola médica. **Rev. bras. educ. med.**, v. 34, n. 4, p. 506-514, 2010.

# O COMPORTAMENTO DO TREINADOR- GESTOR: UMA ANÁLISE NAS ORGANIZAÇÕES DE ESPORTE COLETIVO DE ALTO RENDIMENTO

**Juliana Helmara Pinto**  
**David Victor Novais Lopes**  
**Pedro Paulo Mesquita Mendes**  
**Rogério Augusto Mancini**  
**Bruno Carvalho de Abreu**

## RESUMO

Este estudo teve como propósito discorrer sobre o papel do treinador-gestor e sua atuação no contexto das organizações esportivas, ênfase no esporte coletivo de alto rendimento. Como metodologia, optou-se por utilizar a pesquisa bibliográfica, a partir de pesquisas realizadas em fontes pertinentes às questões levantadas, tais como, Google acadêmico, SciELO, destacando artigos, revistas, dissertações e/ou teses, bem como livros que contemplassem o assunto. Conclui-se à luz deste estudo que o profissional treinador-gestor precisa estar alinhado com as diretrizes orçamentárias da organização e ao mesmo tempo saber direcionar, liderar e motivar sua equipe de atletas, bem como, gerir os trabalhos da comissão técnica, saber resolver conflitos, avaliar e negociar novas contratações.

**Palavras-chave:** Treinador-gestor. Organizações esportivas. Esporte coletivo.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to discuss the role of coach-manager and his role in the context of sports organizations, emphasizing the high-performance collective sport. As a methodology, we chose to use bibliographical research, based on research carried out in sources pertinent to the issues raised, such as Google academic, SciELO, highlighting articles, journals, dissertations and / or theses, as well as books that contemplate the subject . The conclusion of this study is that the professional coach-manager must be in line with the budget guidelines of the organization and at the same time know how to direct, lead and motivate his team of athletes, as well as manage the work of the technical committee, evaluate and negotiate new hires.

**Key-words:** Coach-manager. Sports organizations. Team sport

## **1 INTRODUÇÃO**

O esporte, no Brasil, em seus primórdios era considerado como uma forma de fazer com que pudessem equilibrar tensões, com emoções demonstradas de forma simulada e controlada. Servia também para fortalecer o conceito de nação, sendo incorporado ao ideal nacional como modelador da raça brasileira.

O papel do treinador tem ganhado destaque como tema central de estudos em muitas ciências, como na Educação Física, na Psicologia e na Psicologia do Esporte, entre outras. Importante dizer que ser treinador é uma tarefa complexa devido à crescente exigência sobre esse profissional no que diz respeito às competências, desempenho prático e formação.

Nas últimas décadas, tem sido debatido em alguns países e organizações esportivas se o treinador está sendo preparado para uma formação específica para lidar com questões de gestão e treinamento com conhecimento científico e técnico. Uma das funções primordiais de treinadores de esporte coletivo é a composição dos jogadores, porventura, quando essa equipe tem sucesso nas competições, podem, em algumas circunstâncias, fazer com que as receitas da organização esportiva aumentem. Por isso, a crescente preocupação com a formação dos treinadores que possam trabalhar nas organizações esportivas de alto rendimento.

Diante disso, este ensaio tem por objetivo central analisar o comportamento do profissional treinador-gestor nas organizações de esporte coletivo de alto rendimento, apoiando na contextualização/conceitualização de organizações e esporte. A escolha da modalidade de esporte coletivo se faz pela complexidade e envolvimento do treinador perante os atletas e a organização. O artigo não tem por caráter ser uma pesquisa aplicada, mas apenas uma reflexão teórica sobre a construção da ideia do comportamento adequado do treinador-gestor nas organizações esportivas na modalidade coletiva.

## **2 DESENVOLVENDO UMA IDEIA DE TREINADOR-GESTOR**

Neste tópico analisaremos primeiramente a contextualização de esporte e de organização esportiva, buscando entender “o que são essas organizações e quais são suas competências”. O entendimento de tais conceitos será relevante para relacionarmos a análise das competências e comportamentos do treinador-gestor nas organizações de esporte coletivo de alto rendimento.

### **2.1 Organizações e esporte**

O esporte é uma atividade física, podendo ser ocasional ou organizada em diretrizes e regras, tendo por objetivo equilibrar a saúde, me-

lhorar as condições física e/ou mental e proporcionar entretenimento aos participantes e aos espectadores. Sua prática, por vezes, é competitiva, em que o(s) vencedor(es) atinge(m) um objetivo ou pontua(m) para competições subsequentes. O esporte tem dezenas de tipos de modalidades existentes, incluindo um único participante, ou até com certa quantidade de participantes simultâneos, em coletivos ou individualmente.

Segundo Capraro (2009), o esporte só surgiu entre o final do século XVIII e meados do século XIX, na Europa. Para além de uma atividade de lazer, rapidamente ele atingiu um caráter representativo com a finalidade de provar determinada superioridade racial.

No Brasil, inicialmente, o esporte foi considerado como uma forma de fazer com que pudessem equilibrar tensões com emoções demonstradas de forma simulada e controlada. Aqui o esporte surgiu para fortalecer o conceito de nação, sendo incorporado ao ideal nacional como um modelador da raça brasileira.

Ainda de acordo com Capraro (2009), a prática esportiva, a partir de sua tendência identitária surgida no século XIX, ganhou força perante as diversas “sociedades civilizadas” e suas modalidades começaram a se destacar, dentre elas, a principal foi o futebol.

Em terras brasileiras, o esporte se tornou para além de uma forma de exercitar-se, era também considerado um lazer nobre, ou ainda, uma tentativa de adaptar as manifestações sociais brasileiras aos modos refinados europeus. Não se pode negar a importância que o esporte ocupou e ocupa nos mais diversos contextos e culturas.

De acordo com Afonso (2009), o esporte é uma criação do próprio homem, que exige desde questões naturais como andar, até técnicas mais complexas, como as esportivas presentes nos mais diversos esportes, tanto coletivos como individuais. Atualmente, o esporte competitivo está circunscrito na lógica de organização, podendo ter um caráter simplista ou complexo, sendo patrocinado ou não.

As organizações são objeto de estudo em diversas áreas, devido à complexidade de atores, recursos, ritos, símbolos, estruturas, entre ou-

tros. Uma parte importante desta bibliografia voltada às organizações foi motivada pela forma como são estruturadas para desenvolver e coordenar as atividades às quais se propõem, com o intuito de alcançar seus objetivos preestabelecidos. A diferenciação do trabalho e a integração são aspectos importantes para entendermos melhor as estruturas organizacionais (HODGE, 2003).

A diferenciação e a integração se relacionam com o grau de complexidade das organizações: à medida em que há muitos processos (diversidade de tarefas), faz-se necessária uma coordenação mais eficaz que possa garantir uma melhor administração ou medidas de controle de todos os recursos, bem como da gestão dos fatores internos e externos (HALL, 1973).

Entendendo essas premissas na organização do esporte, todas estas são facilmente percebidas por meio de algumas constatações: a estrutura hierárquica dentro do esporte (presidente, treinadores, jogadores, comissão técnica, áreas de suporte – profissionais como psicólogo, fisioterapeuta, médico do esporte, entre outros), a gestão dos recursos financeiros, gestão da imagem (marketing da marca, da história do time, dos jogadores, por exemplo), recursos humanos e suas tomadas de decisão.

A gestão do esporte e seu entendimento como uma organização têm estudos acadêmicos recentes, datados a partir da década de 1980, quando foi se solidificando a necessidade de se estudarem os fenômenos da organização do esporte que, além dos recursos já apontados, possuem aspectos estruturais da Sociologia, Antropologia, Psicologia – isto é, comportamento humano. O aumento da intervenção de profissionais da gestão (entenda-se fatores ligados à tomada de decisão) endossa os estudos da área de gestão do esporte e estudos organizacionais para este ramo (ROCHA; BASTOS, 2011).

Slack (1997) concatena os conceitos abordados por Hodge (2003) e Hall (1973) estudando com profundidade as organizações esportivas no âmbito de federações e associações, suscitando a im-

portância deste tema para entender a garantia de um olhar para objetivos comuns, que desenvolvem atividades estruturadas e possuem metas preestabelecidas e claras. Neste sentido, Mazzei e Nassif (2013) reforçam a valorização da cultura do esporte como forma de garantir a manutenção de fatores importantes como imagem, identidade e pressupostos.

Outros autores validam os conceitos trazidos acima, sublinhando a visão organizacional esportiva como uma sociedade com necessidades reais ou potenciais, regras a serem seguidas, com recursos controlados e geridos, que em sua essência devem gerar satisfação para seus integrantes (MESTRE; BROTONS; MANZANO, 2003).

E, à luz deste entendimento, é sabido que o esporte é uma organização que na atualidade suscita interesses financeiros dada a sua abrangência (de gêneros, faixas etárias, classes sociais, etc.) no mercado do entretenimento e sua vinculação a referências importantes da sociedade moderna, como qualidade de vida, disciplina, competição, capacidade para lidar com perdas e sucessos, entre outros muitos.

Estas variáveis do aspecto intangível são presentes nas organizações esportivas, tais como: valorização emocional das marcas, dos atletas, da história da organização esportiva, de seus fundadores (como referências e pioneiros) que podem ser tangibilizadas por meio de símbolos – mascotes, camisas, logotipos, por exemplo.

Interligando os conceitos, Chanlat (2000) faz o convite para um revisitar a respeito do intangível nas organizações, isto é, um olhar para o indivíduo que pertence à organização: como ele compreende e internaliza ritos de entrada, desenvolvimento e manutenção dentro das organizações, como ele estrutura suas relações, alianças, afetos, necessidades explícitas e veladas e como ele transcreve tal complexidade em comportamento, que é constantemente avaliado (por meios formais ou não) e, no caso do esporte, como ele entende e exercita as competências ligadas ao trabalho em equipe e abertura à influência da liderança – entendimento dos estímulos para comportamento.

Em suma, Gómez, Opazo e Martí, 2007, resumem quatro âmbitos para as organizações do esporte:

- a) **Missão e objetivos da organização:** propõem-se a garantir a presença constante dos valores da organização esportiva em todos os seus eventos (cumprimento de calendários, o zelo pelo jogo limpo – o chamado espírito esportivo, por exemplo) com o intuito de fomentar o esporte desde suas categorias de base, visando a sobrevivência dos seus traços culturais e demais características (disciplina, por exemplo). Não obstante, para as organizações que visam lucro, obviamente, a sustentabilidade financeira da organização é um objetivo relevante a ser considerado.
- b) **Características dos membros:** são todos aqueles que se submetem aos ritos de entrada e manutenção – condições como idade, sexo, competências técnicas, etc. - os quais conseguem cumprir as regras chamadas “básicas” para a organização e que, podem de maneira percebida exercer seu papel dentro da organização, entendendo e transitando entre os níveis hierárquicos, reconhecendo a gestão da organização através de seu comportamento. Estes membros com deveres e direitos, podem participar das atividades programadas pela organização esportiva.
- c) **Características do entorno:** são todos os *stakeholders* da organização esportiva: órgãos governamentais, que podem inferir mudanças por questões legais, o mercado esportivo e os fatores que o regulam (concorrência, preço pra aquisição de atletas, por exemplo), patrocinadores, meios de comunicação, torcidas e outros vários. Neste pontua-se também a maneira como os *stakeholders* se relacionam com a organização, suas negociações, alianças e condições para a manutenção desta relação.

- d) **Gestão de recursos da organização:** é de fato a gestão da organização esportiva, entendendo os itens tratados acima de maneira sinérgica e cíclica, os quais já tratados por Hodge (2003) no início deste tópico. A gestão destes recursos deve fazer sentido com a cultura da organização, seus atores, seus ritos (burocracia), os interesses de seus stakeholders, bem como atender aos objetivos, independentemente de sua natureza (seja lucrativa ou não).

Então, a organização esportiva tem o compromisso de traduzir em sua estrutura condições para o atingimento de sua missão, visão, valores e gestão. Por isso, é de suma importância a abertura para revisar o modelo de gestão todas as vezes que se fizer necessário, percebendo os possíveis indicadores (sejam de ordem financeira, satisfação de seus membros, percepção da qualidade do serviço de esporte) como forma de garantir a existência da organização.

Neste papel formal do “revisitar as estruturas” estão as lideranças e gestores dos recursos e pessoas, incentivados pela percepção nas mudanças dos ambientes e por seus próprios valores como indivíduos. Por fim, entre os profissionais dentro das organizações esportivas que podem ter dúvida função está o treinador. Essas competências serão desenvolvidas na próxima subseção.

## 2.2 Comportamento do treinador-gestor

Ao analisarmos a organização esportiva, focaremos para este ensaio os esportes coletivos de alto rendimento e propomos uma discussão acerca do treinador, ou ainda, levantamos uma questão: “seria o treinador um gestor?”

Parafraseando Afonso (2009), o treinador lidera, organiza, planeja o treinamento e forma o atleta em todas as vertentes que vão além do esporte, ou seja, torna-se um facilitador ao tentar formar uma pessoa

mais humana, ou ainda oferecer condições e possibilidades para que a pessoa amadureça.

Fazendo uma rápida pesquisa à Classificação Brasileira de Ocupações – Ministério do Trabalho, não foi encontrada na listagem das profissões regulamentadas a profissão de treinador.

Por outro lado, na Classificação Portuguesa das Profissões de 1994, foi possível verificar a existência da profissão de treinador desportivo, e dentre as várias funções estão: a) ensinar técnicas e regras de uma determinada modalidade esportiva; b) preparar os jogadores/atletas; c) organizar treinos; d) participar de competições; e) elaborar estruturas e esquemas táticos; f) desenvolver a parte técnica de seus jogadores; g) manter as condições físicas e psicológicas de sua equipe; e h) obter o máximo de rendimento, entre outras.

Para além das funções a serem desempenhadas, vale ressaltar os comportamentos esperados do treinador, uma vez que este vai influenciar diretamente o desempenho de seus jogadores.

Moraes, Filho, Lobo e Silveira abordam em seus estudos as seis dimensões do comportamento do treinador, a saber, treinamento físico (TF), treinamento técnico (TT), preparação mental (PM), estabelecimento de objetivos (EO), reforço pessoal positivo (RPP) e reforço pessoal negativo (RPN) – (acessado por meio da Escala de Comportamento do Treinador – Versão Treinador - ECT-T).

A dimensão TF refere-se aos processos de organização, treinamento e competição. A TT, aos comportamentos de organização do treinamento técnico. Já a dimensão PM diz sobre o estabelecimento de programas de habilidades mentais, podendo ser administrado pelo próprio treinador e/ou por um psicólogo do esporte com a finalidade de aprimorar as capacidades de controlar, por exemplo, a ansiedade e desenvolver a coesão grupal.

Por sua vez, a dimensão EO propõe o estabelecimento de objetivos para seus jogadores e também o de metas, salientando que esta

dimensão vai influenciar diretamente o estilo de liderança do treinador, bem como sua eficiência para o atingimento de suas metas.

Por fim, as dimensões RPP e RPN, em que a primeira é fundamental para auxiliar o processo de comunicação entre os jogadores e o treinador e também na superação motivacional. Já a RPN diz sobre o ambiente, assim sendo, o treinador, nesta dimensão, precisa ficar atento sobre o uso de críticas e repreensões aos atletas e o estabelecimento de um ambiente desfavorável para a aprendizagem e o treinamento.

Podemos então considerar como competências específicas dos treinadores o planejamento dos treinos e competições, a preparação mental dos jogadores, tais como: concentração, confiança, pressão, elaboração de estratégias táticas e técnicas e a comunicação com os jogadores e demais agentes esportivos envolvidos no contexto.

De acordo com Soares, Antunes e Rodrigues (2011), a atividade de treinador é bem complexa e depende de alguns fatores, tais como, a missão do treinador e do clube no qual ele está inserido, faixa etária e nível de aprendizagem dos atletas, nível competitivo envolvido e o contexto no qual o treinador está desenvolvendo seu trabalho.

Dialogando com Correia e Silva (2017), é notória a importância do papel desempenhado pelo treinador no que se refere à orientação de suas equipes nos níveis de treinamentos das competências físicas, táticas, técnicas e motoras, bem como dos aspectos psicológicos para lidar eficazmente com as situações competitivas.

Afonso (2009) chama atenção para um outro aspecto também muito importante, ou seja, a qualificação integral deste profissional. Destaca-se a necessidade de uma formação e preparação contínua procurando sempre se atualizar e aprimorar conhecimentos na área. “Ser treinador significa ser agente de um processo de transformação que, no contexto do exercício profissional e da cidadania, acarreta responsabilidades e direitos” (AFONSO, 2009, p. 28).

No contexto das organizações, uma importante questão se faz presente e refere-se sobre a melhoria contínua da eficácia e eficiência

dos processos de gestão. Nas organizações de esporte coletivo de alto rendimento não é diferente. Percebe-se atualmente uma significativa preocupação no que se refere aos processos de gestão de todos os clubes.

Ainda de acordo com Soares, Antunes e Rodrigues (2011), é necessário definir melhor os critérios de avaliação de desempenho de um treinador, tornando o processo mais justo e imparcial. Não se deve ficar preso somente à análise das vitórias e derrotas como principal critério para determinar a atuação e definição de funções.

Sugere-se assim a necessidade de se pensar numa nova concepção para a figura do treinador, ou ainda, uma nova forma de atuação, mais abrangente e focada em questões para além do treinamento propriamente dito. Para este ensaio trataremos de descrever então o treinador-gestor.

Para além de nos preocuparmos em acompanhar o treinador e sua desenvoltura a partir da observação dos seus comportamentos nos treinos e nas competições, sobre sua forma de liderar, sua capacidade de motivar, bem como suas competências de interação com os atletas e dirigentes esportivos, precisamos salientar outras exigências inerentes ao cargo que dizem respeito às questões de gestão.

De acordo com Afonso (2009), o treinador tem que ser um gestor. Ele traça um paralelo entre uma empresa e uma equipe esportiva, em que se tem que ter alta produtividade, todos os integrantes fazendo parte e o produto final seriam os resultados nas competições.

Cabe ao treinador-gestor buscar sinergia entre suas “equipes”, considerando as várias equipes pertencentes à sua gestão. A saber, os próprios jogadores (o elenco), a comissão técnica, os dirigentes, a torcida, os empresários, a mídia.

O treinador-gestor precisa ter visão ampla para além das questões de treinamento e preparação para competições. Compete a esta figura conhecer sobre o planejamento estratégico da organização esportiva na qual está inserido. Focar na missão, na formulação de metas, na comunicação assertiva, estar atento às necessidades de reestruturações quan-

do preciso, enfim, ser gestor e promover as mudanças necessárias a fim de conquistar excelência nos resultados das competições.

Podemos considerar que o treinador-gestor ocupa um lugar estratégico dentro das organizações de esporte coletivo de alto rendimento, uma vez que ele estabelece objetivos e metas, formas para concretizá-los, e muitas vezes antecipa o “futuro”, a fim de controlar as possíveis contingências que poderão interferir nesse processo.

Ainda se torna relevante citar mais uma função do treinador-gestor, ou seja, a necessidade constante em lidar com os meios de comunicação, entrevistas coletivas, programas esportivos, etc.

Afonso (2009), ao citar Leith, destaca, portanto, que o treinador-gestor, além de apresentar capacidades próprias do treino, precisa demonstrar capacidade de gestão no que se refere à habilidade de organizar e planejar todo o seu trabalho, incluindo aqui divisão de tarefas, criação de regras e normas de conduta, tomada de decisões consistentes e calçadas em critérios preestabelecidos e que sejam de conhecimento de todos.

Apresentar enquanto treinador-gestor a capacidade de estruturar e propor estratégias e intervenções relacionadas ao processo de treino condizentes com as necessidades de seus atletas, a fim de aumentar sua eficácia, incorporando tudo que há de mais atualizado para essa finalidade.

Destacamos ainda a capacidade de relacionamento humano, ou seja, a habilidade de relacionar-se bem com as outras pessoas, sendo assertivo e sabendo trabalhar e motivar nas mais diversas situações, focando na união em torno de um único objetivo.

Finalizando, espera-se que o treinador-gestor seja qualificado, conheça sobre as ciências do desporto em geral e da sua modalidade em particular e tenha capacidade de comunicar-se. Para que a comunicação seja um canal eficiente é preciso que o treinador-gestor saiba ouvir seus atletas, fique atento à parte não verbal (suas expressões faciais, gestos), crie canais de comunicação sem ruídos com dirigentes, árbitros, outros treinadores, entre outros.

Podemos concluir que um bom treinador-gestor é capaz, na gestão de uma equipe, trabalhar, segundo Afonso (2009), a autoridade, a motivação e a comunicação. Ainda, saber interligar a satisfação e a eficácia e conduzir os jogadores a acreditarem no que fazem, dar o melhor de si, informações claras sobre os objetivos e a maneira como alcançá-los, bem como manter todos engajados no projeto organizado pelo treinador-gestor, tornam-se seu principal foco.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se que com tantas transformações socioeconômicas e culturais ocorridas no âmbito mundial, consequências significativas e uma série de mudanças nos mais diversos segmentos podem ser observadas, não sendo diferente no esporte contemporâneo. Nesse sentido, as modalidades esportivas sofreram modificações em todas as suas dimensões econômicas, culturais e sociais.

Contudo, as organizações esportivas de alto rendimento apresentam duas facetas, uma com caráter financeiro e a outra com caráter desportivo. A questão é jogada: “Qual profissional dessa organização consegue fazer a ligação entre as facetas?”

Esse profissional é o treinador-gestor, cuja atuação será otimizada se tiver internalizado os valores da organização, bem como seus processos de entrada, manutenção/permanência e saída, transformando seus comportamentos e habilidades (aprendidos durante o processo direto da gestão ou não) em resultados, utilizando-se da negociação, desenvolvimento de pessoas para fins de engajamento, senso de responsabilização, habilidade para lidar com ambiguidade, entre outros.

Assim, pensar nos treinadores nos remete a inicialmente refletir sobre as influências que estes exercem sobre a performance de seus atletas, tendo em vista os objetivos a serem alcançados no que diz respeito às preparações física, técnica, tática e psicológica.

Como objetivo central deste estudo, vale ressaltar, portanto, que, para além das atividades já citadas, o treinador, enquanto um bom gestor, é capaz, na gestão de uma equipe, trabalhar, segundo Afonso (2009), a autoridade, a motivação e a comunicação. Ainda, saber interligar a satisfação e a eficácia e conduzir os jogadores a acreditarem no que fazem, dar o melhor de si, informações claras sobre os objetivos e a maneira como alcançá-los, bem como manter todos engajados no projeto organizado pelo treinador-gestor, tornam-se seu principal foco. Sendo assim construída então a concepção de treinador-gestor.

O treinador-gestor tem que ter competências em recrutamento (seleção de atletas), avaliação de desempenho (análise da performance dos atletas), compreender sobre gestão financeira (seleção de futuros contratos), e essencialmente ter domínio em trabalho em equipe (o elo de integração dos diversos setores da organização).

Conclui-se à luz deste estudo que o profissional treinador-gestor precisa estar alinhado com as diretrizes orçamentárias da organização e ao mesmo tempo saber direcionar, liderar e motivar sua equipe de atletas, bem como, gerir os trabalhos da comissão técnica, saber resolver conflitos, avaliar e negociar novas contratações, além de estar preparado para se expressar diante da mídia e dos torcedores.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, C. A. Ciências do esporte: conhecimento do treinador. In: GAERTNER, G. (Org.). **Psicologia e ciências do esporte**. Curitiba: Juruá, 2009. p. 26-51.

BRASIL. Decreto-Lei n. 350/91 e 351/91, de 19 de setembro de 1991. Estabelece o Regime Jurídico da Formação de Treinadores Desportivos.

CAPRARO, A. M. A breve história social do esporte: dialogando com Norbert Elias e Eric Hobsbawm. In: GAERTNER, G. (Org.). **Psicologia e ciências do esporte**. Curitiba: Juruá, 2009. p. 15-25.

CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES. CBO. Ministério do Trabalho. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/regulamentacao.jsf#t>. Acesso em: 25 set. 2018.

CORREIA, A.; SILVA, I. Formação de treinadores: Importância da liderança, compatibilidade treinador-atleta e rendimento desportivo. **Revista de Estudos e Investigación en Psicología y Educación**, v. extr., n.14, p. A14-129, 2017. ISSN: 2386-7418. Disponível em: <http://revistas.udc.es/index.php/reipe/article/view/reipe.2017.0.14.2557>. Acesso em: 26 set. 2018.

COSTA, J. P. A. **A Formação do treinador de futebol: análise de competências, modelos e necessidades de formação**. 2005. 145 f. Dissertação (Mestrado em Treino do Jovem Atleta) – Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, 2005. Disponível em: <http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/398>. Acesso em: 8 out. 2018.

FUENTES, C.R.H. **Sistema Organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el deporte de Alto Rendimiento en la Provincia de Villa Clara**. 2014. 174 f. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias de la cultura física. Programa Doctoral en Ciencias de la Cultura Física (Especialidad Deporte) - Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el deporte “Manuel Fajardo” - Facultad de Villa Clara, Santa Clara, 2014.

GÓMEZ, S.; OPAZO, M. MARTI, C. **Características estructurales de las organizaciones deportivas**. IESE Business School-Universidad de Navarra. DI nº 704, septiembre, 2007.

MAZZEI, L. C.; NASSIF, V.M.J. A cultura organizacional na gestão do esporte: um estudo sobre uma federação esportiva. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 18, n.4, p. 93-110, out-dez. 2013. ISSN 2179-8834. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/72>. Acesso em: 7 out. 2018.

MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL (1994).

**Classificação Nacional das Profissões.**

MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F.C. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 4, n. 4, p. 55-69, 2005.

MORAES, L. C. C. A.; MEDEIROS FILHO, E. S.; LÔBO, I. L. B.; SILVEIRA, D.R. Escala do comportamento do treinador. **Revista Brasileira Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 24, n. 1, p.37-47, jan/mar. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbefe/v24n1/v24n1a04.pdf>. Acesso em: 24 set. 2018.

ROCHA, C.M., BASTOS, F. C. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v. 25, p. 91-103, dez. 2011.

SOARES, J. A. P.; ANTUNES, H.R.L.; RODRIGUES, J. J. F. Avaliação de desempenho dos treinadores desportivos: da inexistência de um instrumento estruturado à valorização dos resultados desportivos. **Revista Brasileira Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 25, n.3, p. 431-40, jul./set. 2011.

# A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE

LA INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA

**Eryelg Moura Tomé<sup>1</sup>**

**Kelly Cristina Ribeiro<sup>2</sup>**

**Luiz Carlos Eufrasio Macedo<sup>3</sup>**

**Maíra Ribeiro Gomes de Lima<sup>4</sup>**

**Sara da Costa Fernandes<sup>5</sup>**

**Vanessa Bitencourth<sup>6</sup>**

---

1 Graduada em Enfermagem pela UFG; mestranda em Gestão Organizacional pela UFG. [eryelgufg@gmail.com](mailto:eryelgufg@gmail.com)

2 Graduada em Administração Geral pela Faculdade Cambory; especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Cambory. [kellyadm14@gmail.com](mailto:kellyadm14@gmail.com)

3 Graduado em Administração pela UFG; especialista em Gestão da Qualidade em Processos pela Faculdade Pitágoras. [luizcemacedo@gmail.com](mailto:luizcemacedo@gmail.com)

4 Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal de Goiás - Regional Jatai, especialista em obstetrícia pela Secretaria Estadual de Saúde de Goiás (SES-GO). [mairaribeiroenf@gmail.com](mailto:mairaribeiroenf@gmail.com)

5 Mestre em Gestão Organizacional pela UFG Campus Catalão. [sara.scf1@gmail.com](mailto:sara.scf1@gmail.com)

6 Graduada em Administração de Sistemas de Informação Gerencial pela Cesuc; especialista em Gestão Pública pela UFG; mestranda em Gestão Organizacional pela UFG. [vanessa\\_bis@hotmail.com](mailto:vanessa_bis@hotmail.com)

## RESUMO

Pretende-se neste artigo abordar a importância do setor de recursos humanos dentro de uma organização e a influência de suas práticas na busca do desempenho organizacional eficaz. É notório destacar que este setor sofreu mutações ao longo das décadas no que tange à evolução das organizações e suas propostas. Assim, constata-se que o fator humano é de grande valia para o crescimento, prosperidade e sucesso destas. E também, por meio da Gestão de Pessoas, a organização e o gerenciamento do capital humano se tornam mais objetivo, eficientes e dinâmicos entre as partes envolvidas. Desta forma, a avaliação de desempenho consegue identificar, mensurar e administrar de forma mais planejada e adequada as competências, habilidades e atitudes de cada colaborador. Este estudo teve como metodologia a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) como forma de sintetizar o conhecimento em forma de resumo com a finalidade de construção do saber. O levantamento das informações deu-se nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO), Comportamento de Engenharia e Index (Compendex) e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad). Utilizou-se como critério de inclusão os artigos científicos dos últimos cinco anos, no idioma português, por fim, a amostragem desta RSL resultou em quatro artigos na SciELO, dois na Compendex e dois na Anpad. O estudo contribui para uma melhor compreensão da importância das práticas de gestão de recursos humanos para o alcance de um desempenho aliado aos objetivos propostos, para pequenas, médias e grandes empresas, além da busca da melhoria contínua e melhores estratégias organizacionais.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos. Desempenho. Competências.

## **ABSTRACT**

This article is intended to address the importance of the human resources department within an organization and influence their practices in the pursuit of effective organizational performance. It is clear to point out that this sector has undergone changes over the decades regarding the evolution of organizations and their proposals. Thus finds that the human factor is of great value to the growth, prosperity and success of these. Also, through the People Management organization and management of human capital becomes more objective, efficient and dynamic between the parties involved. Thus, the performance evaluation can identify, measure and manage more planned and properly the skills, abilities and attitudes of each employee. This study, We had as methodology the Systematic Review of the Literature (RSL) as a way to synthesize knowledge in summary form for the purpose of construction of knowledge. The survey information was given in the databases Scientific Electronic Library Online (SciELO), Behavior and Engineering Index (Compendex) and National Association of Graduate Studies and Research in Administration (ANPAD). We used inclusion criteria of scientific articles of the past five years, in Portuguese, finally, the sampling of this RSL resulted in four articles in SciELO, two in Compendex and two in Anpad. The study contributes to a better understanding of the importance of human resource management practices to achieve a performance with the proposed objectives, for small, medium and large companies, besides the search for continuous improvement and better organizational strategies.

**Keywords:** Human Resource Management. Performance. Skills.

## RESUMEN

En este artículo se pretende abordar la importancia del departamento de recursos humanos dentro de una organización e influir en sus prácticas en la búsqueda de un rendimiento eficaz de la organización. Está claro en señalar que este sector ha experimentado cambios a lo largo de las décadas con respecto a la evolución de las organizaciones y sus propuestas. Por lo tanto concluye que el factor humano es de gran valor para el crecimiento, la prosperidad y el éxito de estos. Además, a través de la organización y gestión de capital humano Gestión de Personas se vuelve más objetiva, eficiente y dinámico entre las partes involucradas. Por lo tanto, la evaluación del desempeño puede identificar, medir y gestionar de manera más planificada y adecuada las habilidades, capacidades y actitudes de cada empleado. Este estudio, Tuvimos como metodología de la revisión sistemática de la literatura (RSL) como una manera de sintetizar el conocimiento en forma de resumen para el propósito de la construcción del conocimiento. La información de la encuesta fue dada en las bases de datos Scientific Electronic Library Online (SciELO), Comportamiento y el Índice de Ingeniería (Compendex) y la Asociación Nacional de Posgrado e Investigación de la Administración (ANPAD). Se utilizó criterios de inclusión de artículos científicos de los últimos cinco años, en portugués, por último, la toma de muestras de esta RSL resultó en cuatro artículos en SciELO, dos en Compendex y dos en Anpad. El estudio contribuye a una mejor comprensión de la importancia de las prácticas de gestión de recursos humanos para lograr un rendimiento con los objetivos propuestos, para las empresas pequeñas, medianas y grandes, además de la búsqueda de la mejora continua y mejores estrategias organizacionales.

**Palabras clave:** Gestión de Recursos Humanos. El rendimiento. Las habilidades.

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, a administração é definida pelo processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos dentro de uma instituição, com o intuito de garantir ações eficientes e eficazes diante de sua rotina e seus problemas (CHIAVENATO, 2000). Porém, é notável que haja não só empenho da gestão em parte dessas ações, sendo essencial que se use da educação corporativa, que seria a união da gestão com a instituição, para recrutar mão de obra capacitada, a fim de manter a vitalidade da empresa.

Essa preocupação e procura de mão de obra qualificada traz à tona a Teoria do Capital Humano, voltada para a contribuição na formação e qualificação profissional, com o objetivo de garantir o desenvolvimento da empresa e da economia do conhecimento desses funcionários (KAROLCZAK; SOUZA, 2017).

Em se tratando de implantação de gestão estratégica de pessoas, algumas organizações vêm implementando práticas de gestão baseadas em competências, visto a maior mobilidade e autonomia nas decisões. Em organizações de pequeno porte, a área de gestão de pessoas é mais engessada, tendo menor autonomia nas políticas de recursos humanos, principalmente por ter que seguir modelos preestabelecidos, mesmo assim há possibilidades de implantação de uma gestão mais acolhedora (BRAND et al., 2008).

Diante dessa demanda, começou a se desenvolver o conceito de recursos humanos (RH) na década de 80, no qual se apresentou uma ideia de que o RH é um dos principais componentes que se liga à missão, estratégia e estrutura dentro de uma empresa. Desde seu começo ele traz uma proposta de ação voltada para a seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento em forma de fluxo (STAEHLE, 1990). Esse fluxo é estabelecido pela empresa, categorizando os critérios a serem preenchidos.

Uma vez estabelecidos esses critérios, o RH tenta garantir o atingimento dos objetivos organizacionais, a fim de assegurar estratégias

benéficas para o atendimento das necessidades da organização (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Logo, define-se que o RH é constituído não só pelas pessoas, como também pela organização, uma vez que esta depende dessas pessoas para cumprir sua missão (CHIAVENATO, 2009). Levando em conta que a educação corporativa foi um processo que representa a razão da existência da organização, torna-se imprescindível o envolvimento de ambas as partes.

Diante do exposto a presente revisão sistemática de literatura tem como objetivo sistematizar o conhecimento acerca da importância dos recursos humanos dentro de uma organização.

## **2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Recursos humanos**

É notório destacar que as organizações sofreram várias mutações durante as últimas décadas, no que tange ao estilo de abordagem, tecnologia, mercados e interações. Sendo assim, o fator humano desempenha papel de grande relevância para o crescimento, prosperidade e sucesso delas. Desta forma, as empresas de sucesso observaram que para sua alavancagem é necessária otimização do retorno de investimentos em seus funcionários, e também nos parceiros (CHIAVENATO, 2014).

Por este lado, entende-se que no contexto organizacional composto de pessoas, com papéis a serem desempenhados, e buscando pelo alcance dos objetivos, é necessário pensar estrategicamente, envolvendo todas as áreas pertinentes (centrais ou operacionais), não se esquecendo das de apoio, como a de recursos humanos. Ou seja, a ideia holística de que todas as partes se interligam, se relacionam, em prol de suas necessidades (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Complementando o que foi dito, Lopes (1965) entende que o processo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) seria uma direção

concebível do elo entre o fator humano e a atividade, devendo incluir clima e cultura organizacional, chefes diretos e indiretos, sociedade como um todo e os problemas originados por ela, encontrando soluções assertivas. Já para Flippo (1976), esta função se interessa pela demanda, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção dos colaboradores das empresas, contribuindo para o alcance das metas e objetivos propostos, além de criar uma casual habilidade e motivação para que se realizem as metas básicas da organização.

Assim, a Gestão de Recursos Humanos é vista como um processo que engloba várias partes e processos (captação, retenção, avaliação, remuneração, relações de trabalho, segurança, justiça). Deve analisar questões tais como descrição de cargos, necessidades de aumento do quadro de funcionários, recrutamento e seleção (interno e externo), oferta de bonificações, melhoria na comunicação interna e externa, capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores (DESSLER, 2014).

Outro fator preponderante é mediante o apoio do órgão de Recursos Humanos (RH) orientando e apoiando seus gerentes de forma sistêmica. Pois se faz necessário o setor de RH sensibilizar seus gerentes da importância do alcance dos resultados com a sua equipe, educando-os para que disseminem aos seus colaboradores todas as informações pertinentes para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

Além disso, a eficiência e eficácia deste departamento irá depender de todo conhecimento trazido pelo seu chefe/gerente, no que tange ao negócio da organização, mercado, ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, concorrentes, demanda dos clientes, cultura e características da empresa e macroambiente (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Mediante o exposto, é oportuno lembrar que a estratégia de RH sofreu mudanças de pensamento, em que os principais objetivos eram de disciplina e ordem (de forma autoritária), passando a adotar um bom relacionamento e uma postura flexível. Desse modo, correlaciona-se com a evolução ocorrida pela administração, passando de um pensa-

mento focado em tarefas e estrutura, para um de pessoas, ambiente e tecnologia.

Então, provocou-se a mudança de paradigma do setor de RH, para adaptações funcionais, melhorando ênfases em treinamento empresarial, levando ao desenvolvimento do profissional, em prol de uma adaptação ambiental entre colaboradores e empresa (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

### **3 GESTÃO DE PESSOAS**

Inicialmente, a gestão de pessoas constituía-se em um modelo em que o resultado apresentado por um trabalhador indicava se este teria oportunidades dentro da empresa, funcionando como moeda de troca diante de uma metodologia clara e coerente que garante um contrato entre a gestão e o funcionário (TRASATTI; COSTA, 2005).

Entretanto, com as mudanças e desafios que as empresas vêm enfrentando, tiveram como alternativa utilizar de forma benéfica e estratégica o seu potencial humano, uma vez que agora são tratados como parceiros e fornecedores de habilidades para as empresas (GIL, 2001). Em levantamentos conceituais do tema, podemos inferir que a gestão de pessoas tem como objetivo organizar os talentos e gerir seu capital humano, recrutando essas pessoas como participantes das tomadas de decisão das empresas (RUNKE et al., 2016).

Para realizar essa mudança e diminuir essa distância entre gestor e funcionários, há o departamento de recursos humanos, estrutura que cria mecanismo para avaliar o desempenho e promover programas de treinamento, entre outros (XAVIER, 2006).

Ao se tratar de gestão de pessoas, há a necessidade de caracterizar as relações, entre gestão, RH e funcionários, uma vez que as partes devem possuir um bom relacionamento de equipe, saber observar, comunicar, ouvir e negociar, garantindo assim uma interação plena e sig-

nificativa que beneficie o funcionamento da instituição e suas demandas (XAVIER, 2006).

#### 4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho (AD) é uma temática de grande relevância no contexto dos estudos organizacionais, pois é vista como um fator mestre de sucesso organizacional. É oportuno seu estudo e aplicação, pelo fato de analisar os mais diferentes tipos de desempenho, tais como operacional, humano, financeiro, técnico, vendas, *marketing*, informática. Então, todos estes necessitam de pessoas, são estas que dão vida e dinamismo às organizações, fazendo com que os objetivos e metas propostos sejam alcançados com o melhor desempenho possível (CHIAVENATO, 2014).

Com relação à influência das práticas de gestão de pessoas, a avaliação do desempenho representa uma forma de controle da empresa em relação às pessoas. Vai além de uma mensuração quantitativa, pois mede o equilíbrio entre as competências requeridas pelo cargo, as competências de cada colaborador e o resultado individual alcançado.

Desta forma, por se tratar de uma avaliação individualizada, é necessário obter, por meio dos resultados, um controle disciplinador, visando buscar a partir da avaliação a conduta do colaborador mediante critérios que foram definidos antes de iniciar o processo, e assim analisar os possíveis desvios do normal. Posteriormente, melhorar os resultados individuais e coletivos, em prol dos objetivos propostos pela organização (FIDELIS, 2014).

Para Garcia e Araujo (2014) a avaliação de desempenho é um processo que envolve a identificação de prós e contras das atividades realizadas pelos colaboradores dentro das organizações, pela mensuração do desempenho realizada por medições, por meio de subjetividade, para facilitar o procedimento, e posteriormente a administração da performance humana, buscando a melhoria individual, potencializando os

pontos a serem melhorados, e gerando futuros resultados positivos para a empresa.

Dutra (2002) complementa o estudo sob três perspectivas do desempenho do fator humano, que são integradas entre si, tais como o desenvolvimento individual, em que cada profissional possui características intrínsecas no que se refere a atividades de maior ou menor grau de complexidade. Há pessoas que conseguem fazer várias atividades vinculadas ou não durante sua rotina diária, e outras são mais limitadas neste quesito, realizando uma por vez. A outra perspectiva se refere ao esforço, que é o impulso de realizar alguma atividade, por mais difícil que seja, relacionado com a vontade de fazer, aprender. E por fim o comportamento, que afeta diretamente o ambiente e o clima onde as pessoas estão inseridas, podendo influenciar ou não o desempenho e o esforço.

Sendo assim, fica claro que é necessário não só identificar os desempenhos, mas também mensurar, mediante os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada indivíduo, almejando resultados futuros, utilizando da melhor forma as potencialidades de cada colaborador (ARAUJO; GARCIA, 2014). Complementando ao que foi dito, Lacombe e Heilborn (2003) salientam que quando uma equipe é formada e possui manutenção competente e motivada, se torna o maior bem de uma empresa, reduzindo as divergências inerentes, e assim dará à administração as informações devidas para saber a qualidade e a motivação de sua equipe de trabalho.

Então, quando se tem um sistema de avaliação estruturado, formal, e bem conduzido, conseguirá ter um instrumento útil para determinar se a organização possui ou não uma equipe devida.

Quanto aos objetivos da avaliação de desempenho, é oportuno destacar que ela compara de forma quantitativa a produtividade de cada indivíduo mediante os objetivos propostos no planejamento coletivo, analisa os pontos fortes e fracos de cada um comparando com os resultados de suas atividades, e a partir disso busca potencializar os pontos que precisam de melhorias (processos e competências). Além disso, tem

como propósito o fornecimento de *feedbacks* obtidos, identificar a necessidade de treinamentos, desenvolvimento, novas experiências, planos de cargos, salários, dentre outros (FIDELIS, 2014).

É oportuno destacar que requerem alguns cuidados aos processos relacionados à AD, quanto à participação das pessoas, que tipo de ênfase será analisada no contexto organizacional. Não utilizar avaliações tendenciosas que prejudiquem os colaboradores, ser uniforme e consistente quanto à mensuração, avaliação, grau, cobranças.

O avaliador não deve levar em conta se possui vínculo próximo a quem está avaliando ou não, deve ser imparcial, neutro, claro, não nivelar as pessoas, e aplicar as ferramentas mediante os objetivos que cada organização possui, pois, caso aplique uma técnica que não condiz, a avaliação poderá não ter significância no processo final (ARAUJO; GARCIA, 2014).

Por fim, o processo de AD traz vantagens à organização e colaboradores, tais como descoberta de talentos ainda não revelados, *feedback* aos indivíduos da organização, proposta de direcionamento dos esforços individuais aos objetivos propostos pela organização, melhoria da qualidade de vida e do clima organizacional, motiva os colaboradores a melhorarem seu desempenho em busca de reconhecimento e melhoria de cargo, situa os envolvidos quanto à estrutura organizacional inserida e estímulo à utilização de *coaching* como forma de aconselhamento e melhoria contínua (ARAUJO;GARCIA, 2014).

## 5 METODOLOGIA

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é uma maneira de sintetizar o conhecimento em forma de resumo com a finalidade de construção do saber por meio de um artigo científico. Muitas vezes ela é feita para auxílio na escolha do tema para pesquisa, com o intuito de agrupar informações de determinado tema apontando se ele tem relevância científica. Pode ainda proporcionar para o pesquisador um olhar mais

amplo baseado em evidências (FONTES-PEREIRA, 2017).

Para maior relevância da RSL é necessário buscar artigos em bancos de dados confiáveis, atentando-se para uma boa escolha em seus critérios de inclusão e exclusão. Dessa forma, seguir as etapas de uma maneira cuidadosa é o primeiro passo para a construção do artigo. Tem-se a necessidade de criar uma questão norteadora do estudo, um método de busca, a definição dos critérios de inclusão e exclusão, a análise da relevância do estudo, uma apreciação crítica, leituras exaustivas, extração de dados e síntese (MOHER, et al., 2007).

A busca iniciou por inquietações e vivências dos autores, pela necessidade de uma visão mais ampla a respeito da gestão de recursos humanos. Nossa questão norteadora foi “Como a criação de um setor de recursos humanos pode contribuir no desenvolvimento de gestão de pessoas de uma organização?”.

O levantamento informacional deu-se nas seguintes bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Comportamento de Engenharia e index (Compendex) e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad). Para tal pesquisa foram selecionadas as seguintes palavras-chave: Gestão de Pessoas, Administração, Recursos Humanos.

Os critérios de inclusão das publicações abordadas nesta RSL foram: artigos científicos, publicados nos últimos cinco anos, com textos completos e gratuitos, disponíveis eletronicamente, que tratassem sobre o tema em questão, disponíveis no idioma português. A busca foi feita de agosto a outubro de 2018. Os artigos que não se enquadraram nos critérios foram excluídos, bem como aqueles que se repetiram em bases de dados pesquisadas.

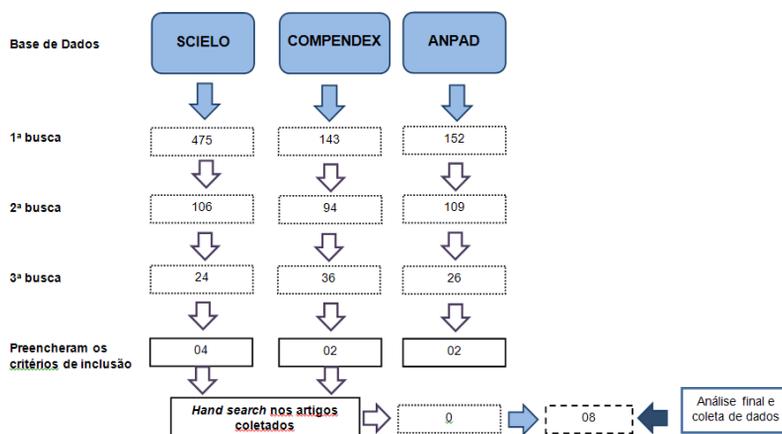
A qualidade das publicações também foi levada em consideração, priorizando as obras publicadas por autores de renome nacional acerca da temática especificada, a autenticidade dos estudos, bem como suas contribuições ao campo da gestão em recursos humanos (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011).

Aqueles artigos que se encaixaram nos critérios foram posteriormente submetidos a um quadro de extração de dados (figura 1). As informações de relevância e utilizadas foram as seguintes: título, autor, ano, país, objetivo de estudo, participantes, instrumentos e principais resultados.

## 6 RESULTADOS

A figura 1 demonstra as etapas da busca dos artigos em bases de dados desenvolvidas durante esta RSL. Após a seleção dos artigos que se enquadraram nos critérios supracitados, houve uma leitura exhaustiva e posterior retirada das informações pertinentes.

**Figura 1** - Diagrama de fluxo do modelo de escolha dos artigos do estudo, 2014-2018



Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 1 apresenta a uma exposição sumarizada dos artigos com o propósito de familiarizar-se com o tema a ser discutido na RSL.

### Quadro 1 - Sumarização dos artigos do estudo, 2014-2018

<b>Título</b>	<b>Autor/Ano/País</b>	<b>Objetivo de estudo/participantes</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Principais resultados</b>
<b>Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão.</b>	Ana Paula Moreno Pinho, Antonio Virgílio Bitencourt Bastos e Diva Ester Okazaki Rowe. Salvador. (Out./Dez. 2015).	Analisar as concepções gerenciais sobre os vínculos Entrincheiramento, Consentimento e Comprometimento, bem como evidenciar as formas de gerenciamento, as práticas e políticas de Recursos Humanos relacionados aos três vínculos. 20 Gestores de organizações públicas e privadas.	Roteiro semiestruturado com questões que investigam as ideias referentes ao tipo de vínculo desenvolvido pelo trabalhador perante a organização empregadora e os respectivos gestores.	Os gestores apresentam concepções que se diferenciam quanto aos conceitos, os fatores antecedentes e as práticas de gestões. Demonstra que a organização estimula a permanência do trabalhador, como ter uma política de RH como oferta de benefícios. Oferecendo condições de crescimento e ações gerenciais voltadas para treinamento, incentivos e premiações.
<b>Gestão de Pessoas na Indústria Criativa: O Caso de Estúdios de Animação Brasileiros.</b>	Marta Correa Machado e André Luiz Fisher. Rio de Janeiro. (Mar. 2017).	Entender a gestão de pessoas na indústria criativa a partir do estudo de um dos seus segmentos, os estúdios de animação. Quatro produtoras nacionais, um funcionário e um sócio.	Estudos de casos, entrevistas semiestruturadas.	Apontam as incipiências da gestão de pessoas nesse ambiente, porém apresentam a noção de que esses fatores são principais recursos para mover uma pequena empresa.
<b>Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades.</b>	Eliane Maria Pires Giavina Bianchi, Alessandra Quishida e Paula Gabriela Foroni. Rio de Janeiro. (Jan./Fev. 2017).	Analisar a atuação dos líderes como elo na gestão estratégica de pessoas por meio de reflexões sugeridas e pautadas em referencial teórico e sugerir uma integração de modelos para suportar a evolução dos estudos.	Integração de temas de quatro pensadores.	Apresentam perspectivas teóricas que suportem estudos empíricos sobre políticas e práticas. Se, por um lado, as fundamentações teóricas sustentam aspectos relacionais múltiplos (ambiente, processos e pessoas), por outro, as perspectivas estão mais centradas nas relações entre os processos (estratégias, políticas e práticas). Essa constatação sugere uma lacuna de estudo relacionada à implementação da gestão de pessoas.

<p><b>Dilemas Éticos Enfrentados por Profissionais de Recursos Humanos: Explorando Cursos de Ação.</b></p>	<p>Beatriz Maria Braga, Edson Keyso de Miranda Kubo e Eduardo Oliva. Rio de Janeiro. (Nov./Dez. 2017).</p>	<p>Identificar os dilemas éticos enfrentados pelos profissionais de RH em relação à gestão de pessoas e os fatores que influenciam a ação a ser tomada para a resolução de tais dilemas. 23 gestores de RH de empresas nacionais e internacionais.</p>	<p>Grupo de encontros mensais para discutir temáticas voltadas para a Gestão de Pessoas.</p>	<p>Observou-se que os entrevistados entendem que o seu principal papel é atuar como parceiros do negócio, e que as pessoas têm valor porque contribuem para o desempenho organizacional. Ademais, acreditam que desempenham um papel importante na conciliação dos objetivos. Sentem-se pressionados e ao mesmo tempo guardiões pelos dilemas éticos. Os resultados mostram as especificidades da tomada de decisão do profissional de RH, em que diferentes fatores influenciam os cursos de ação.</p>
<p><b>Papel Mediador da Virtuosidade na Gestão de Recursos Humanos e Resultados do Trabalho.</b></p>	<p>Maria Leonor Pires e Francisco Nunes. São Paulo (Setembro 2018).</p>	<p>Contribuir com o debate sobre a cadeia de interações causais entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os resultados das organizações, sugerindo a Virtuosidade Organizacional como um mecanismo explicativo. Amostra de 525 empregados de 22 lojas de uma empresa varejista do setor de alimentos.</p>	<p>Pesquisa Qualitativa-Quantitativa. Estatística Descritiva, Intercorrelações e Confiabilidade para todas as variáveis.</p>	<p>As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRHs) podem melhorar os resultados organizacionais, operacionais e financeiros, pois podem ser desenvolvidas para dar ao empregado a quantidade de autonomia necessária para sua autodeterminação, criar oportunidades para o desenvolvimento individual e possibilitar às pessoas extrair um maior significado de seus empregos, levando-as a contemplar propósitos coletivos mais elevados. As PGRHs influenciam o comportamento de cidadania organizacional e comprometimento afetivo por meio da criação da Virtuosidade Organizacional (VO).</p>

<p><b>Atraindo novos Funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos.</b></p>	<p>Filipe Augusto Silveira de Souza, Ana Heloísa da Costa Lemos, Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte e Teresa Rachael Jesus Malva (Jan./ Mar. 2015).</p>	<p>Tem como objetivo final identificar, tendo como referência os discursos de profissionais que atuam na área de RH de empresas de alta performance, quais argumentos são proferidos no intuito de atrair novos quadros para essas organizações. Oito Profissionais atuantes nas áreas de RH de diferentes empresas privadas.</p>	<p>Pesquisa Qualitativa. Entrevistas Presenciais. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, de modo que se pudesse fazer uma análise completa do discurso dos entrevistados.</p>	<p>Observa-se mediante os discursos dos profissionais de RH que há uma distorção comunicativa de forma a promover, mesmo que parcialmente, a homogeneização do discurso organizacional, legitimador do <i>status quo</i>, haja vista que o processo de introjção dos valores organizacionais, em última instância, acarreta um mecanismo de autocontrole ajustado segundo os ditames corporativos. Fatores de atração organizacional tais como promessa de crescimento acelerado, aprendizagem contínua via investimentos em treinamento e a meritocracia.</p>
<p><b>Novas Perspectivas na Gestão de Pessoas: a (In)Viabilidade da Condução por Consultores Internos de Recursos Humanos de Processos de Coaching nas Organizações.</b></p>	<p>Débora Dutra Otoni Pereira, Kelly Cordeiro dos Santos, Lilian Tavora Morais, Amyra Moyzes Sarsur (2013, Brasil).</p>	<p>O estudo tem como propósito identificar a viabilidade (ou não) do processo de coaching ser conduzido pela consultoria interna de Recursos Humanos – RH das organizações.</p>	<p>As entrevistas foram realizadas utilizando-se de roteiro semiestruturado a partir dos conteúdos de um conjunto de autores, em especial, Araujo (2010), Battley (2006), Goldsmith et al. (2003), Milaré e Yoshida (2009).</p>	<p>De maneira geral, todos os entrevistados realçaram o coaching como um processo de acompanhamento para o desenvolvimento de um profissional.</p>
<p><b>A Contribuição da Gestão de Recursos Humanos no Processo de Desenvolvimento das Competências Coletivas de uma Cooperativa de Crédito.</b></p>	<p>Francielle Molon da Silva, Roberto Lima Ruas, 2013, Brasil.</p>	<p>O objetivo deste estudo é identificar as práticas de gestão de recursos humanos adotadas em uma cooperativa de crédito que possam contribuir para a identificação e o desenvolvimento das competências coletivas.</p>	<p>Análise documental e entrevistas semiestruturadas</p>	<p>A Gestão de Pessoas, em linhas gerais, refere-se a um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre pessoas e organização a fim de que ambas alcancem suas realizações ao longo do tempo (DUTRA, 2008).</p>

A amostragem desta RSL resultou em quatro artigos na SciELO, dois na Compendex e dois na Anpad, totalizando oito artigos para a presente revisão sistemática. Em números percentuais 50,0% dos artigos estavam na SciELO, 25% na Compendex e 25% na Anpad.

Levando em consideração o ano de publicação do estudo, em 2013 tivemos dois artigos (25%), em 2015, com dois artigos em cada ano (25%) e em 2017, quatro artigos (50%). Não houve seleção de pesquisas no ano de 2018. Como supracitado nos critérios de inclusão, os oito artigos estão na língua Português do Brasil (100%).

## 7 DISCUSSÃO

As abordagens acerca da área de recursos humanos vêm crescendo nos últimos anos, a partir dos estudos realizados. Diante disso é interessante ressaltar que o diálogo deve existir de forma clara, fazendo a ligação entre colaboradores e empresa, buscando sempre a melhoria dos processos de recursos humanos.

A presença do setor de recursos humanos ajuda no comprometimento das organizações, zela pelas boas práticas relacionadas à comunicação dos gestores com os funcionários de modo a respeitar a hierarquia, preocupando-se com o crescimento da organização. Além disso, ainda auxilia no cumprimento do contrato de trabalho e no desenvolvimento pessoal e profissional na instituição (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015). Há de se destacar que um dos objetivos dos recursos humanos é ser um processo que acompanha a expansão das empresas, sendo um dos principais influenciadores do crescimento organizacional (BOXALL; PURCELL, 2008).

Entretanto, verificou-se também nos estudos realizados com os artigos que as competências estão expressamente inseridas nesta questão. O profissional deve obter competências e habilidades para desempenhar e desenvolver suas atribuições. Neste sentido, conforme evidenciado por Prahalad e Hamel (1990), as competências de uma empresa

podem ser vistas como a capacidade de combinar diferentes recursos para gerar vantagens competitivas a ela.

A abordagem das competências é muito trabalhada nos estudos realizados, a competência coletiva está sendo estudada e introduzida nas organizações, o nível individual já existe e é extremamente necessário no âmbito empresarial, e o nível coletivo, que tem a capacidade de interagir sobre o coletivo, está em construção conforme destaca Retour (2005).

Deste modo, Pires e Nunes (2017) salienta que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) geram consequências aos resultados organizacionais, financeiros e operacionais, e desta maneira levará a uma melhor performance. E, também, afirma que a Virtuosiidade Organizacional (VO) é um instrumento para influenciar estas decorrências no nível dos colaboradores, por meio das PGRH. Complementa acerca da VO como argumento a respeito da natureza humana e a organização, por meio dos valores enraizados, contribuições positivas, reciprocidade.

À vista disso, é necessário destacar quatro etapas que são de grande valia para o sucesso empresarial. A etapa de execução é cercada no que tange às tarefas rotineiras do setor de Recursos Humanos (RH). Capacidade e aptidão, sendo frequentemente utilizadas para nortear este ciclo inicial. A etapa dos fundamentos tem como alvo a parte estrutural adequada, que requer tempo e investimento, buscando pela coerência dos objetivos estabelecidos, os sistemas de recompensa, treinamento e desenvolvimento, favorecendo assim o progresso da empresa. A etapa de realinhamento tem como ponto central a perspectiva da mudança, de se realinhar para o futuro, observando o ambiente externo (oportunidade e ameaça) com suas estratégias propostas. E por fim, a etapa de direção irá preparar os indivíduos para as divergências do mundo, fortalecendo a capacidade de transitar entre forças diversas. Assim, a gestão de paradoxos vem para fazer o equilíbrio entre as divergências, diferenciação e integração entre as partes, além da análise racional e envolvimento humano (TANURE; EVANS, 2006).

Por outro lado, há um discurso de que as atividades típicas organizacionais de alta performance são guiadas por um sentido positivo a uma cultura de trabalho, que mesmo que o intuito seja atrair para os quadros das empresas novos colaboradores, é insinuado como negativo. Desta maneira, é oportuna a observação do excesso de pressão, aumento de desempenho forçado junto a longas jornadas de trabalho, tendo como compensação ao latente aprendizado e crescimento (SOUZA et al., 2015).

Por fim, estes sistemas de alta performance impactam a necessidade da consolidação que envolve o trabalhador e seu tempo de resposta de forma ágil às demandas por resultados. Apesar do aumento de estresse destes colaboradores e a intensificação das atividades, além da restrição da qualidade de vida e bem-estar, as empresas de alto desempenho detêm um grande poder de atrair profissionais qualificados (SOUZA et al., 2015).

## 8 CONCLUSÃO

Conclui-se que os recursos humanos têm muito a contribuir para as empresas, seja ela pequena, média ou grande, pois a cada dia as organizações buscam por melhores estratégias e melhoria contínua para a retenção de talentos. Essa busca por melhoria vai desde alcançar metas até descobrir talentos e inovações.

Dessa forma, quando a empresa opta por adotar um conjunto de políticas que permitem que as pessoas interajam em favor dela, significa que ela está traçando um caminho de mudanças favoráveis para seu crescimento.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M.M., OLIVEIRA, L.M. (Orgs.) **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, M.I.R.; TEIXEIRA, M.LM; MARTINELLI, D.P. Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2>>

ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

ARAUJO, L.C.G; GARCIA, A.A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Acad. Manag. Exec.**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BATTLE, Susan. **Coached to Lead: How to Achieve Extraordinary Results with an Executive Coach**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

BIANCHI, E. M. P. G; QUISHIDA, A; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 41-61, fev. 2017.

BRAGA, B. M; KUBO, E. K. M; OLIVA, E. Dilemas Éticos Enfrentados por Profissionais de Recursos Humanos: Explorando Cursos de Ação. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 21, n. 6, p. 832-850, nov. 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books. 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D.C.; SILVA, S.L. **Roteiro para Revisão Bibliográfica Sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos**. In: 8º CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO - CBGDP 2011,

Porto Alegre-RS. Porto Alegre: Instituto de Gestão de Desenvolvimento de Produto, 2011.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FIDELIS, G.J. **Gestão de Pessoas: Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais**. 1.ed. São Paulo: Érica, 2014.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas. 1990. Cap. 1, p. 15-27.

FLEURY, M.; FLUERY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLIPPO, E.B. **Princípios de Administração de Pessoa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.

FONTES-PEREIRA, A. **Revisão Sistemática da Literatura: Como Escrever um Artigo Científico em 72 Horas**. Rio de Janeiro, RJ: Edição do autor, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAROLCZAK, M. E; SOUZA, I. S. Recursos humanos para a economia do conhecimento na ótica da teoria do capital humano. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 24, n. 1, 2017.

LACOMBE, F.J.M; HEILBORN, G.L.J. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES, L.V.M. **Problemas de Pessoal na Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

MACHADO, M. C; FISCHER, A. Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 132-151, mar. 2017.

MOHER, D; TETZLAFF, J; TRICCO, A.C; SAMPSON, M; ALTMAN, D.G. Epidemiology and reporting characteristics of systematic reviews. **PLoS Med.**, v.4, n. 3, p.78, 2007.

PEREIRA, D.D.O; SANTOS, K.C; MORAIS, L.T; SARSUR, A.M. Novas Perspectivas na Gestão de Pessoas: a (In) Viabilidade da Condução por Consultores Internos de Recursos Humanos de Processos de *Coaching* nas Organizações. **Enanpad**, Rio de Janeiro, setembro, 2013. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_GPR1274.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR1274.pdf)>

PINHO, A. P. M. P; BASTOS, A. V. B; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes E Práticas De Gestão. **O & S**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 659-680, out./dez. 2015.

PIRES, M.L; NUNES, F. Papel Mediador da Virtuosidade na Gestão de Recursos Humanos e Resultados do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, set. 2018. Disponível em:<[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/papel\\_mediador\\_da\\_virtuosidade\\_na\\_gestao\\_de\\_recursos\\_humanos\\_e\\_resultados\\_do\\_trabalho.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/papel_mediador_da_virtuosidade_na_gestao_de_recursos_humanos_e_resultados_do_trabalho.pdf)>.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos**, São Paulo: Futura, 2000

RETOUR, D.; KROHMER, C. La compétence collective, maillon clé de la gestion des competences. In: DEFELIX C.; KLASFERD A.; OIRY E. **Nouveaux regards sur la gestion des compétences**. Paris: Vuibert, 2005.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUNKE, B. P.; RAMOS, D; FABRICIO, A; OBREGON, S. I; LOPES, L. F. D. Levantamento das necessidades e elaboração de plano de treinamento e desenvolvimento para empresa de TI. **Revista de Carreira e Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 188-205, 2016.

SILVA, F.M; RUAS, R.L. **A Contribuição da Gestão de Recursos Humanos no Processo de Desenvolvimento das Competências Coletivas de uma Cooperativa de Crédito**. Brasília: ENGPR, nov. 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR51.pdf>>.

SOUZA, F.A.S; LEMOS, A.H.C; CAVAZOTTE, F.S.C.N; MALVA, T.R.J. Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. Fundação Getúlio Vargas (FGV). **Cad. EBAPÉ.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n.1, artigo 6, jan./mar. 2015. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00103.pdf>>

STAEHLE, W. H. Human resource management and corporate strategy. In: PIEPER, R. (Ed.). **Human resource management: an international comparison**. New York: Walter de Gruyter, 1990.

TANURE, B; EVANS, P. A Importância do RH. **GV Executivo**, nov./dez. 2006. Disponível em:<[http://www.ufjf.br/angelo\\_esther/files/2013/06/Importancia-do-RH-Betania-Tanure-e-Paul-Evans.pdf](http://www.ufjf.br/angelo_esther/files/2013/06/Importancia-do-RH-Betania-Tanure-e-Paul-Evans.pdf)>

TRASATTI, S. R; COSTA, M. I. Administração de Recursos Humanos por competência: A gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. In: NERI, A. **Gestão de RH por competência e a empregabilidade**. Campinas/SP: PAPIRUS, 2005.

WILLIAMS, R. C.; NAFUKHO, F. M. Technical training evaluation revisited: an exploratory, mixed-methods study. **Performance Improvement Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 69-92, 2015.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na prática: desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.



# A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

**Adriana Santos Prado Sadoyama**

**Maciel Rodrigues Borges**

**Maria Aparecida da Silva Gomes**

**Pedro Henrique Tomás**

**Serigne Ababacar Cissé Ba**

**Vaston Gonçalves da Costa**

## RESUMO

Ao longo do tempo as organizações vêm se adaptando às novas formas de gerenciar suas atividades de acordo com as novas exigências do mercado, decorrentes do processo de globalização. Estas têm se empenhado buscando promover mudanças que possibilitem aperfeiçoar o processo de gestão. Um dos instrumentos que possibilitou medir essas novas formas de gestão ao longo da história é a Avaliação de Desempenho Individual, sendo aprimorada pelas organizações e usada como instrumento gerencial. Dessa forma, levanta-se a seguinte questão: qual a importância da avaliação de desempenho individual na Administração Pública? Sendo assim, este artigo tem como finalidade investigar a importância da avaliação de desempenho individual na Administração Pública, por meio de pesquisas realizadas nos bancos de dados da Anpad e no Portal

de Periódicos da Capes. No que diz respeito à importância da Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública, podemos observar que mesmo que a reforma administrativa esteja buscando novas formas de modernizar a gestão pública reorganizando estruturas em busca de serviços públicos mais eficientes, ainda há muito com que se preocupar em relação à avaliação de desempenho dos servidores. Então podemos entender que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão que auxilia na tomada de decisão que se refere aos recursos humanos da Administração Pública, sua aplicação de forma eficiente pode trazer sucesso para a instituição.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Avaliação de desempenho. Gestão pública. Eficácia.

## THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE EVALUATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: A SYSTEMATIC REVIEW

### ABSTRACT

Over time, organizations see themselves adapting to the new ways of managing their activities in accordance with the new demands of the market, resulting from the process of globalization. These have been committed to promoting changes that make it possible to improve the management process. One of the instruments that made it possible to measure these new forms of management throughout history is the Individual Performance Assessment, being improved by the organizations and used as a management tool. Thus, the following question arises: what is the importance of evaluating individual performance in public administration? Thus, this article aims to investigate the importance of the evaluation of individual performance in public administration, through surveys conducted in Anpad databases and Capes' Journal Portal. Regarding the Importance of the

Individual Performance Assessment in Public Administration, we can observe that even if administrative reform is looking for new ways to modernize public management and reorganize structures in search of more efficient public services, there is still much to worry about the performance evaluation of the servers, then we can understand that the Performance Evaluation and an important management tool that assists in the decision making that refers to the human resources of the public administration, its application efficiently can bring success to the institution.

**Keywords:** Public Administration. Performance evaluation. Public management. Efficiency.

## 1 INTRODUÇÃO

A chegada da globalização, o avanço tecnológico, e as transformações econômicas e sociais ocorridos na última década têm feito surgir uma nova forma de visão para as organizações como um todo, consequentemente novas formas de fazer a gestão de pessoas. Essas mudanças fizeram se acirrar a competitividade, e as pessoas, o capital humano, passaram a ser o grande diferencial das organizações para o alcance dos seus objetivos. Assim, se deixam um pouco de lado as preocupações básicas como remuneração e segurança e começam a se preocupar com o desenvolvimento de seus colaboradores, entendendo que a partir desse desenvolvimento passa-se a alcançar maior qualidade no serviço prestado (DUTRA, 2006).

Assim como em todas as organizações, no serviço público não é diferente, a necessidade de tornar os servidores públicos mais eficientes nas atividades que desenvolvem tem sido algo muito abordado pela Administração Pública, já que isso pode tornar a organização eficaz, trazendo satisfação para a sociedade que atende.

Na busca dessa eficiência, a partir de 1990, o Estado passou por uma reforma de modernização, segundo Paula (2003), começou a ser introduzida a Administração Gerencial na gestão pública. Esta tem como objetivo uma melhor orientação das atividades desenvolvidas pela organização, comprometendo-se com uma gestão mais eficiente e competitiva, buscando assim uma desburocratização dos processos e uma melhoria nos serviços prestados à sociedade.

Com o intuito de buscar uma melhor qualidade no serviço público e, conseqüentemente, da gestão pública, os servidores públicos são partes essenciais para o alcance dos objetivos da organização, visto que são os responsáveis em desenvolver as atividades propostas e são cobrados por seu desempenho (VASILIEVA et al., 2015). Segundo a mesma autora, o desempenho da Administração Pública dever ser avaliado pelo serviço prestado ao cidadão, a qualidade desses serviços está diretamente ligada ao desempenho individual de cada servidor. Podemos entender que avaliar esse desempenho individual é de suma importância para a organização, já que influencia diretamente no desempenho da organização como um todo.

A avaliação de desempenho, segundo Nudurupati et al. (2011), é um método que busca medir a eficiência e eficácia das atividades desenhadas pelo servidor. Sua utilização nas organizações públicas tem como objetivo controlar e aprimorar os processos de trabalho, valorizar o servidor público, auxiliar no planejamento da gestão de recursos humanos, e principalmente verificar a necessidade de aprimoramento ou aperfeiçoamento desse servidor.

Devido à importância de avaliar o desempenho dos servidores públicos existe uma crescente discussão sobre sua aplicação. Neste contexto e de acordo com Cordeiro et al. (2007), a revisão sistemática tem por objetivo avaliar criticamente, reunir, conduzir uma síntese dos resultados de múltiplos estudos primários e também responder a uma questão clara por meio de uma investigação científica.

Assim, nosso trabalho propõe um estudo de revisão sistemática com o propósito de responder à seguinte questão problema da pesquisa: qual a importância da avaliação de desempenho individual na Administração Pública? Sendo assim, este artigo tem como finalidade investigar a importância da avaliação de desempenho individual na Administração Pública, por meio de pesquisas realizadas nos bancos de dados da Anpad e no Portal de Periódicos da Capes.

O trabalho se justifica por verificar nos estudos realizados referentes ao tema nos últimos seis anos, procurando identificar a importância da avaliação de desempenho individual e compreender o processo de implantação da avaliação de desempenho na Administração Pública. Trata-se de uma temática emergente nos estudos de gestão de pessoas no serviço público por entender que no setor público deve haver eficiência e eficácia na prestação dos serviços.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O estudo dos primórdios da Administração Pública, segundo Waldo (1948), deve compreender não apenas a teoria social, mas também a teoria política, com um entendimento sobre como as organizações públicas contribuem para o crescimento de uma sociedade democrática.

Os tópicos da liberdade e justiça, igualdade e participação, com frequência, ficaram em segundo plano, ante os da eficiência, técnica e controle. Waldo (1948) propôs traçar o desenvolvimento do campo da Administração Pública, a partir da perspectiva da teoria política e da história das ideias, ele especifica os compromissos que estamos dispostos a fazer na condução dos negócios públicos numa sociedade organizacional.

Na perspectiva de Wilson (1887, p. 199), o poder do governo precisava assumir uma estrutura mais integrada e centralizada para garantir confiabilidade e operações eficientes, argumentando que “não há

perigo no poder, desde que ele não seja irresponsável; se estiver centrado nos chefes de serviço e nos chefes das divisões de serviço, pode-se facilmente vigiá-lo e chamá-lo a prestar contas”.

Wilson (1887, p. 208) destaca a distinção entre política e administração, pois, segundo o autor, “a administração se encontra fora da esfera própria da política e as questões administrativas não são questões políticas. Embora a política determine as tarefas para a administração, não se deve tolerar que ela manipule seus cargos”. O mesmo autor ainda afirma que a busca dos princípios científicos de gestão administrativa auxilia no alcance da eficiência organizacional.

Para Arezzo (1999), a expressão Administração Pública compreende as atividades diretamente relacionadas com a execução de tarefas consideradas de interesse público, numa coletividade ou organização pública. Portanto, a Administração Pública envolve conjuntos de atividades relacionadas à tomada de decisão e comando, envolvendo diretamente as funções de planejamento, organização, direção, controle e coordenação, e atividades de controle público voltadas para práticas administrativas, como: finanças, pessoal, material, patrimônio e serviços gerais. E por fim as atividades voltadas para os objetivos públicos, compostas pelas políticas públicas econômicas e sociais. Estas atividades constituem a razão da existência da Administração Pública, já que é por meio delas que ocorre a prestação de serviços à sociedade.

Bresser-Pereira (1996) define o Estado, no que tange à administração, em três expressões: Estado Patrimonial; Estado Burocrático; e Estado Gerencial. O Estado patrimonial significa a incapacidade ou relutância de distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados. A administração do Estado pré-capitalista era uma administração patrimonialista. O Estado burocrático visa proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado, buscando princípios de um serviço público profissional, e de um sistema administrativo impessoal, formal, legal e racional.

E no lugar da Administração Pública burocrática surgiu uma nova administração, a gerencial, que buscou no setor privado ferramentas e práticas administrativas consideradas bem-sucedidas na resolução de problemas gerenciais. Ainda para Bresser-Pereira (1996), a Administração Pública gerencial emergiu como resposta à crise do Estado, tendo como princípio tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabem ao Estado. E dentro das ferramentas do setor privado que foram adaptadas para o público, está a avaliação de desempenho.

## **2.1 Avaliação de desempenho**

De acordo com Madureira (2002), nas últimas décadas muitas publicações científicas na área da gestão dos recursos humanos dedicaram-se a estudar a problemática da avaliação de desempenho. Ainda assim, a prática organizacional continua a debater-se em permanência com a subjetividade das avaliações, persistindo a procurar desenvolver técnicas e instrumentos que, corretamente utilizados, possam minimizar, reduzindo ao mínimo inadequadas interpretações do desempenho e consequentemente dos resultados organizacionais.

De acordo com Latham e Wexley, referenciados por Caetano (1990):

A avaliação do desempenho profissional, enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, emergiu como componente da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada.

Caetano (1990) adianta mesmo que, tendo por principal objeto de estudo a componente humana da realidade organizacional, a avalia-

ção do desempenho pode ter uma dupla interferência na produtividade do trabalho.

A partir das décadas de 70/80 do século XX, a avaliação de desempenho passou a ser equacionada como um dos mais importantes indicadores nos convencionais “tableaux de bord”<sup>1</sup> de resultados organizacionais. A tentativa de se obter uma formalização dos sistemas de avaliação de desempenho prendeu-se com o fato de os julgamentos do desempenho, formais ou informais, existirem sempre. A definição formal de critérios tenderia porventura a minorar os erros e a tornar a avaliação mais rigorosa e fidedigna (KAHALAS, 1985).

Para o estado da arte, no que concerne à “avaliação do desempenho” contribuíram os estudos levados a cabo pela Escola da Medida, Escola das Entrevistas de Avaliação, Escola dos Processos Cognitivos e Escola da Gestão do Desempenho essenciais no confronto de opiniões e na riqueza do debate que se tem construído em torno desta questão (WOOD; MARSHALL, 1993).

Há cerca de três décadas, o estudo protagonizado por Schneier, Beatty e Baird (1986) dava já conta de que a avaliação do desempenho não deveria constituir-se apenas como instrumento de notação do desempenho passado, mas sobretudo contribuir para a valorização do desempenho futuro. Tendo uma perspectiva proativa, esta visão é também sistematizadora dos vários elementos e momentos da avaliação, tentando integrar os seus diversos componentes e olhando para as notações e para a entrevista apenas como componentes de um processo de gestão mais abrangente e alargado: a gestão do desempenho.

### 2.3 Avaliação de desempenho do servidor público

Há mais de três décadas, a identificação de uma multiplicidade de determinantes do desempenho proposta por Mitchell (1985) alertava já para o fato de as avaliações terem que levar em conta a heterogeneidade

1 É uma ferramenta para avaliar a [organização](#) de uma empresa ou instituição consistindo em vários indicadores de seu [desempenho](#) em determinados momentos ou períodos.

técnica, mas sobretudo comportamental da população ativa. Mitchell (1985) informa ainda que “a performance individual é função de características pessoais e da motivação, só podendo a organização ajudar a determinar as aptidões e características individuais por meio da seleção, *feedback* do desempenho e formação profissional”.

O fator motivacional, segundo Mitchell (1985), pode ser influenciado pela avaliação, pela descrição e análise da função do funcionário (que o deve informar acerca daquilo que se espera dele) e pelos incentivos concedidos por hierarquias ou administração.

Desta forma, a avaliação do desempenho pode apresentar um propósito duplo, como mecanismo de avaliação servindo de base a esquemas de incentivos e como instrumento de informação de *feedback* para desenvolvimento dos recursos humanos. De acordo com as ideias expressas por Mitchell (1985), não será difícil perceber que a seleção, a formação, os sistemas de remuneração, o contexto organizacional, os modelos de organização/gestão, assim como a definição de sistemas de descrição e análise de cargos e a definição de objetivos organizacionais/individuais serão fatores fundamentais na determinação dos desempenhos.

Por seu turno, Cunha (2006) refere mesmo que a aplicação da avaliação de desempenho, desligada da cultura prevalecente na organização, num contexto onde porventura a construção da identidade dos trabalhadores não esteja verdadeiramente enraizada e assente na procura do cumprimento dos objetivos da empresa, pode representar uma séria ameaça ao equilíbrio organizacional. Neste caso, segundo (Cunha 2006), eles podem estar atingindo os objetivos fixados pelo sistema de avaliação sem que contribuam obrigatoriamente para o sucesso da organização como um todo.

## **2.4 Eficácia e eficiência**

Eficácia e eficiência, segundo Robalo (1995), não são equivalentes, se bem que, segundo o autor, a distinção entre elas nem sempre

seja estabelecida da mesma forma, pois para ele enquanto a eficiência se refere à melhor forma de atingir determinado objetivo, a eficácia diz respeito, sobretudo, ao fato de se atingir ou não o objetivo e se esse objetivo é realmente o objetivo a atingir.

Robalo (1995) define que eficácia tem a ver com “o que fazer”, e eficiência com “como fazer”. Para ele, eficácia é um conceito relevante sobretudo no nível institucional estratégico, já eficiência, no nível operacional. O autor ainda exemplifica que “Uma empresa ou indivíduo pode ser bastante eficiente e, no entanto, não ser eficaz”.

Drucker (1967) propõe que é importante observar que, embora o conceito de eficiência não levante dificuldades, já o de eficácia se presta a interpretações e operacionalizações diferentes. Já Barnard (1938) define eficácia como satisfação dos fins do sistema e eficiência como a satisfação dos membros do sistema.

Segundo Robalo (1995), considerando a eficácia e a eficiência na teoria das organizações, que todos os indivíduos são confrontados com uma maior diversidade de pontos de vista, devido ao fato de a análise não se limitar às empresas, mas incidir nas organizações em geral, possibilitando o uso de medidas diretamente relacionadas com a performance econômica financeira e também limitando as possibilidades de generalização de resultados.

## 2.5 Gestão pública

A proposta de uma gestão pública, de acordo com Lima (2006, p. 8), se baseia na excelência de valores e de resultados. O ganho social é de extrema importância e alcança o topo em uma pirâmide de prioridade, pois “cria valor público para o cidadão”. Segundo o próprio Lima (2006) “a gestão pública é focada em resultados e orientada para o cidadão”. A melhoria da qualidade ofertada pelos serviços públicos também é de responsabilidade da gestão pública, que deve sempre estar elencada para uma “devida contribuição à competitividade do país” (LIMA, 2006, p. 8).

Dentro da opinião estabelecida por Lima (2006), para uma excelente gestão pública em que engloba o desenvolvimento geral de uma cidade, estão os fundamentos que são alcançados com a publicidade dos recursos aplicados às políticas públicas apresentadas; da moralidade e legalidade estabelecidas diante da transparência realizada às benfeitorias à própria população e finalmente à excelência de toda a ação realizada que será devidamente direcionada aos cidadãos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O trabalho de revisão sistemática é um tipo de pesquisa que se desenvolve pela busca incessante da literatura sobre o tema desejado, chegando a um resumo das evidências que se relaciona com a estratégia de intervenção específica com a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, seleção crítica e síntese das informações selecionadas (RE, 2007).

A revisão sistemática é vista pelos os estudiosos como um recurso de guia das práticas profissionais e identificação das necessidades de futuras pesquisas. Esse processo, segundo o autor, se dá em sete fases, a saber: a construção do protocolo, a definição da pergunta, a busca dos estudos, a seleção dos estudos, a avaliação crítica dos estudos, a coleta dos dados e a síntese dos dados (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2004).

De acordo com esse contexto, nossa pesquisa usou como recurso metodológico o modelo de ficha de pesquisa que, de acordo com os estudos de Kifinas e Saur-Amaral (2008), tem como objetivo sistematizar os critérios da pesquisa da revisão sistemática aplicando a equação a efetuar a pesquisa com os seguintes descritores: Administração Pública, Avaliação de Desempenho, Gestão Pública e Eficácia, e em seguida estabeleceram-se também os critérios de exclusão e inclusão. A pesquisa foi realizada por três pesquisadores independentemente, nas seguintes bases de dados virtuais: portal de periódicos Capes e Anpad.

### **3.1 Procedimentos de coleta**

Wacheleke et al. (2014) nos lembra de que as coletas de dados, tanto online quanto presenciais e convencionais, podem apresentar limitações. Nas presenciais e convencionais temos as restrições de maior necessidade de tempo, menor agilidade na tabulação e processamento dos dados, entre outras. Optamos pela coleta de dados online pela grande diversidade de informações disponíveis em pouco dispêndio de tempo.

A pesquisa se deu especificamente pela busca individual de cada pesquisador de trabalhos nas bases de dados e descritores determinados pelos pesquisadores. As buscas nas bases de dados selecionadas resultaram em 16 artigos que supostamente atendiam ao âmbito da temática e ao critério de inclusão - artigos publicados em revistas, periódicos e simpósios, escritos em língua portuguesa.

A fase seguinte foi uma análise dos artigos com uma visão mais criteriosa envolvendo todos os pesquisadores para seleção dos artigos a serem trabalhados. Dessa fase de análise criteriosa restaram apenas 10 artigos que atendiam a todos os determinantes de base de dados, descritores e critérios de inclusão determinados pelos pesquisadores.

### **3.2 Análises dos resultados**

De acordo com Moraes (1999), a análise do conteúdo é uma metodologia de pesquisa teórica e prática no campo de investigações sociais e foi elaborada para interpretar e narrar o conteúdo de toda classe de documentos e textos, pode ser uma análise com descrições sistemáticas qualitativas ou quantitativas. Essa análise é ideal para auxiliar a interpretar as mensagens e compreender seus significados em níveis que vão além da leitura comum.

Na análise das informações de cada artigo selecionado pelos pesquisadores utilizou-se a análise de conteúdo, tendo como prioridade as seguintes categorias: atenção ao tema proposto; objetivos do estudo, ano

e local de publicação, instrumento de coleta de dados utilizados e principais resultados.

A exposição e discussão dos resultados foram obtidas por meio de uma síntese narrativa que, de acordo com Cordeiro et al. (2007), uma revisão narrativa, quando comparada à revisão sistemática, apresenta-se temática mais aberta. Neste ínterim, seguiram-se os critérios determinados pelos autores de organizarem a descrição dos estudos em categorias lógicas e analisar os resultados de acordo com as categorias estabelecidas.

**Quadro 1** - Ficha de pesquisa da revisão sistemática acerca da importância da Avaliação de Desempenho na Administração Pública

Conteúdo	Explicação
Objetivo da pesquisa	Identificar por meio de estudos já realizados acerca da importância da avaliação de desempenho individual na Administração Pública.
Equação de pesquisa a experimentar	Administração Pública, Avaliação de Desempenho, Gestão Pública, Eficácia.
Âmbito da pesquisa	A pesquisa foi realizada na base de dados online do portal de periódicos Capes e Anpad. Focada nos artigos publicados nos últimos seis anos (de 2013 a 2018) e que atendam à equação da pesquisa.
Critério de inclusão	Somente serão considerados artigos publicados em revistas, periódicos ou simpósios no país e cujas temáticas envolvam toda a equação de pesquisa.
Critérios de exclusão	Artigos sem texto integral. Dissertações e teses. Artigos escritos em inglês.
Critérios de qualidade e validade metodológica	A ficha de pesquisa foi usada independentemente por três investigadores. Constatou-se um mix de ideias em relação aos resultados, alguns semelhantes, outros diferentes, mas sempre o foco na avaliação de desempenho. Devido a uma quantidade razoável de artigos publicados com o tema proposto, estes foram identificados e explicados. Os critérios de inclusão e exclusão foram aplicados com rigor.

### 3.3 Resultados

Para ter clareza dos resultados e facilitar assim a discussão, resolvemos apresentar os resultados dos trabalhos pesquisados em um componente de análise dos estudos resultantes da pesquisa sobre a importância da avaliação de desempenho individual na Administração Pública, um estudo de revisão sistemática, e assim estabelecemos os seguintes componentes: Tema do artigo; autor, ano e país de publicação; objetivos e participantes do estudo; instrumentos/métodos utilizados para coleta de dados e os principais resultados alcançados ou esperados.

**Quadro 2** - Sinopse de estudos relativos à importância da avaliação de desempenho individual na Administração Pública

Título	Autor/ ano/ país	Objetivo de estudo/ participantes	Instrumento/ Método	Principais resultados
Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e promoção do desenvolvimento organizacional: um estudo comparativo com instituições de ensino superior no estado da Bahia.	Fernanda Emanuela Araújo Almeida. Brasil, 2016.	Analisar a contribuição da avaliação de desempenho para o crescimento individual e organizacional. Participaram da pesquisa duas instituições de ensino. Não foi especificada a quantidade de participantes.	Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. A pesquisa envolve duas instituições de ensino superior do estado da Bahia. Para coleta de dados primários foi realizada a pesquisa de campo, optou-se pela entrevista semiestruturada contendo um roteiro de questões abertas. Para o tratamento das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo.	O gerenciamento do desempenho é uma ligação importante entre os funcionários e o sucesso da organização. Cada instituição utiliza aquele instrumento que melhor se ajuste as suas necessidades; as amizades e indiferenças tendem a influenciar o processo de avaliação; o <i>feedback</i> da avaliação é importante porque ajuda o funcionário a ter conhecimento de seus resultados e buscar melhoria do desempenho. A avaliação de desempenho deve ter como base critérios objetivos, elaborados em conjunto por todos os envolvidos, avaliados e avaliadores, como meio de favorecer o comprometimento com o uso da ferramenta para se conseguir alcançar os objetivos organizacionais.

<p>Avaliação de desempenho individual: diretrizes para construir um instrumento de gestão estratégica de pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN).</p>	<p>Leticia Dias Lavor, Beatriz Quiroz Villardi. Brasil, 2015.</p>	<p>Identificar quais são as diretrizes para a elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho individual para o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) que seja percebido pelos servidores como uma ferramenta de gestão pertinente à realidade da organização. Participaram da pesquisa 16 servidores.</p>	<p>Trata-se de estudo qualitativo de abordagem interpretacionista, pesquisa documental, utilizou método de entrevista de grupo focal.</p>	<p>A falta de comunicação, falta de planejamento da avaliação, falta de preparo dos gestores para avaliar, falta de <i>feedback</i>, falta de indicadores, ferramenta para avaliação imprecisa, critérios insuficientes para avaliação. Concluiu-se que a avaliação de desempenho implantada foi considerada apenas um ato burocrático a ser cumprido. Necessidade de desenvolver uma cultura para avaliar o desempenho com gestores preparados para atuarem nessa avaliação e um corpo funcional que participe de forma ativa no processo.</p>
<p>Avaliação de desempenho por competências em instituição pública federal.</p>	<p>Mônica de Fatima Bianco, Solange Viana Dall Orto Marques. Brasil, 2013.</p>	<p>Investigar a avaliação de desempenho com base na "noção de competências" em instituição pública. Participantes da pesquisa foram 11 servidores.</p>	<p>Trata-se de uma pesquisa qualitativa, o estudo configurou-se como um estudo de caso, utilizou-se da pesquisa documental. Foram escolhidos dois centros universitários para aplicação da pesquisa para entrevista semiestruturada individual e entrevista em grupo.</p>	<p>Servidores distantes do processo, mesmo com o impacto financeiro que a avaliação de desempenho tem no plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação. Foram discutidos vários fatores que podem contribuir para isto, mas destacam-se: a maneira que o PAD vem sendo implantado, e que não consegue trazer o trabalhador para a discussão e nem permite que ele avance em suas práticas; e a falta de metas efetivamente discutidas na instituição, nos setores e com os trabalhadores. As competências se ramificam para os processos de gestão da instituição, de forma ainda descontextualizada e vaga; a tentativa da instituição de uma avaliação de desempenho para a categoria está longe de ser uma avaliação por competências; e a atual configuração responde parcialmente às exigências legais, mas deveria estar contribuindo para o desenvolvimento dos servidores ou para o institucional.</p>

<p>O processo de avaliação de desempenho no setor público: a percepção de servidores de uma cidade do interior do estado do Rio Grande do Sul.</p>	<p>Aldryne Soares Tavares, Juliana Ribeiro da Rosa, Luiz Edgar Araújo Lima. Brasil, 2017.</p>	<p>Detectar a percepção de servidores públicos do município de Quaraí-RS a respeito da avaliação de desempenho utilizada pela prefeitura municipal. Os participantes foram 34 servidores de carreira.</p>	<p>Estudo descritivo, abordagem, trata-se de uma pesquisa de cunho misto, quantitativos e qualitativos, estudo de caso de caráter avaliativo. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário com questões de múltipla escolha e uma questão aberta.</p>	<p>Os servidores reconhecem a importância da avaliação de desempenho periódica durante o período de estágio probatório. Entretanto, em sua maioria, estes requerem um sistema avaliativo mais adequado para suas necessidades profissionais e da organização em que atuam. Evidenciou a necessidade de que haja avaliações individuais tratando das particularidades do cargo de cada servidor, já que a maioria se mostrou insatisfeita com a atual forma de avaliação de desempenho. Vê-se na organização alguns casos de falta de engajamento que podem estar associados a uma avaliação que não exige melhores níveis de desempenho e a ausência de uma gestão que vise à competência.</p>
<p>Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina?</p>	<p>Bárbara Gonçalves do Amaral, Sandra Rolim Ensslin, Ademair Dutra. Brasil, 2017.</p>	<p>Investigar as pesquisas científicas, em língua inglesa, sobre avaliação de desempenho do servidor público, salientando as lacunas e oportunidades de pesquisa com base nos resultados das análises bibliométrico e sistêmica. Não houve participantes, a pesquisa foi feita com base na análise de 23 artigos.</p>	<p>Pesquisa exploratória, quanto aos procedimentos técnicos, qualificou-se como pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação, abordagem qualitativa. A pesquisa de dados constituiu-se de dados secundários, utilizando como instrumento de intervenção para revisão de literatura o Proknow-c.</p>	<p>Necessidade de explorar a área de gestão de pessoas no setor público; de desenvolver modelos nas entidades públicas sob o viés construtivista na avaliação de desempenho; e de ampliar a rede de colaboração e estudos de caso que demonstrem a aplicação de modelos da avaliação de desempenho. Constatou-se que há ausência de modelos de avaliação de desempenho do servidor público sob a perspectiva construtivista que considerem as particularidades e os objetivos estratégicos de cada ente público como decisor; bem como a percepção e as preferências dos servidores envolvidos na avaliação, e não apenas a implantação de modelos com as características do setor privado. Também se apurou a falta de estudos empíricos que apliquem os sistemas de avaliação de desempenho, demonstrando o status da sua mensuração e como isso influencia a gestão pública.</p>

<p>Avaliação de desempenho de técnico administrativa em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior.</p>	<p>André de Lima Xandó Baptista, Marcos Tannure Sana-bio. Brasil, 2014.</p>	<p>Investigar os processos de avaliação de desempenho de servidores técnico administrativos em educação e analisar os impactos dessa regulamentação nas políticas de recursos humanos desenvolvidas pelas universidades. A pesquisa foi realizada em 18 IFES por meio de análise de documentos.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica e de análise documental buscando identificar em documentos secundários informações que sirvam de subsídios para alcançar o objetivo proposto, abordagem qualitativa, trata-se de um estudo de caso. Foi efetuada uma análise documental de uma amostra de 18 universidades verificando resoluções, regulamentos, propostas, normas, decisões e manuais.</p>	<p>Verificou-se a existência de várias lacunas e deficiências a serem preenchidas, exploradas e resolvidas no que tange à regulamentação, políticas institucionais, gestão de RH e dos servidores em suas equipes de trabalho. Não existe um modelo padrão de regulação interna da avaliação de desempenho dentro das universidades. Foram encontrados vários métodos de avaliação utilizados. Nem todas as universidades se apropriam da ferramenta de avaliação de desempenho de maneira adequada. Necessitam efetuar seus planejamentos de curto, médio e longo prazo, visando se capacitar institucionalmente para alcançar seus objetivos. No âmbito da infraestrutura há necessidade de se desenvolver, de forma otimizada, os sistemas de tecnologia da informação, efetivando o programa de avaliação de desempenho de forma integrada, fornecendo subsídios para os sistemas de capacitação, convergindo informações necessárias para que os gestores efetivem as políticas de gestão da competência dos servidores. Os programas de avaliação de desempenho são efetivos e com melhores resultados quando os servidores são avaliados nas suas metas relacionadas a resultados e objetivos. Verificou-se, também, que quando avaliados na modalidade 360°, tendem a ter um maior compromisso com os objetivos institucionais, visto que, além de cumprir suas metas, igualmente são avaliados pelas chefias, colegas de trabalho e usuários de seus serviços. As IFES, em sua totalidade, possuem em seus quadros servidores técnico-administrativos qualificados para levar adiante as políticas institucionais. É necessário que estes servidores se sintam motivados a serem coparticipantes desse sistema de gestão, e isso é feito quando o servidor é integrado ao sistema decisório de sua instituição, passando a se sentir responsável pelos resultados obtidos.</p>
---	---	---	---	---

<p>Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de RH na Administração Pública de uma prefeitura do Alto Vale do Itajaí-SC.</p>	<p>Cristian Caê Seemann Stassun, Fanni Wipfel. Brasil, 2013.</p>	<p>Apresentar o modelo de gestão de servidores proposto por uma prefeitura do Alto Vale do Itajaí-SC e analisar quais as contribuições oferecidas pela capacitação e avaliação de desempenho de forma permanente no serviço público. A pesquisa foi realizada analisando os documentos do setor de RH da prefeitura.</p>	<p>Utilizou-se como metodologia o delineamento descritivo-interpretativo, com abordagem qualitativa; e a coleta de dados se deu por meio de investigação documental, e de pesquisa bibliográfica.</p>	<p>Com base nos documentos analisados no período de 2011 foram realizados 33 cursos de capacitação dos servidores, sendo 50% dos servidores capacitados no período. Na avaliação dos participantes os cursos de capacitação oferecidos obtiveram média de 8,6 quanto ao nível de obtenção de novos conhecimentos, e 8,4 quanto à aplicação do conteúdo no desenvolvimento da atividade profissional, demonstrando que o conteúdo aplicado supriu as necessidades dos servidores, melhorando seu desempenho. Demonstra ainda a importância da avaliação de desempenho para elaboração de novos programas de capacitação. Concluiu-se que a avaliação de desempenho, juntamente com uma política de capacitação, se mostra uma ferramenta importante para evitar que o servidor se acomode e para incentivar sua busca por aprimoramento e crescimento profissional. Apesar dos benefícios já mencionados, a política de capacitação e de avaliação de desempenho, implantada na instituição, é merecedora de algumas críticas e possíveis revisões, entre elas, de a avaliação de desempenho ser baseada em critérios genéricos da avaliação e pessoal e não da especificidade de cada cargo, mas isso devido a não existir descrição específica de cada cargo.</p>
--	--	--	---	--

<p>Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional.</p>	<p>Paula Debiasi Reynaud, Marilda Todescat. Brasil, 2015.</p>	<p>Analisar a produção científica publicada em periódicos referentes ao tema de avaliação de desempenho humano no setor público. Para isso, a temática foi pesquisada em publicações das bases de dados de artigos <i>Scientific Electronic Library online (SciELO)</i>, <i>Scientific Periodicals Eletronic Library (Spell)</i> e <i>web of Science</i>.</p>	<p>Trata-se de uma pesquisa de objetivo exploratório e abordagem qualitativa e para análise dos dados usou-se o estudo bibliométrico com foco em análise de conteúdo, em que foram selecionados 26 artigos internacionais e 15 artigos nacionais para o desenvolvimento do estudo.</p>	<p>Nota-se uma lacuna teórica na produção científica nacional acerca do tema da pesquisa. Identificou também que a temática avaliação de desempenho no setor público não está consolidada pela comunidade científica, ao demonstrar que apenas a partir de 2012 o tema passou a ser mais estudado. Evidenciou-se que os artigos internacionais possuem um número maior de citações do que os artigos nacionais. Em relação ao portfólio de artigos nacionais foram identificados 475 autores e artigos internacionais, 698. Foi possível detectar diferentes abordagens sobre o tema da avaliação de desempenho no serviço público. Dito isso, percebe-se uma prevalência nas abordagens econômica e produtivista da avaliação de desempenho no setor público, ao indicar autores referências como dessas áreas. A análise evidenciou a produção nacional em detrimento da produção internacional. Há também uma lacuna teórica na produção científica nacional relativa ao tema.</p>
---	---	---	--	---

<p>Avaliação de desempenho no serviço público: um estudo em uma universidade federal.</p>	<p>Loiva Isabel Marques Sanches, Katiuscia Schiemer Vargas, Gilnei Luiz de Moura, Andressa Hennig Silva. Brasil, 2015.</p>	<p>Descrever a implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho de servidores públicos, enquanto instrumento de gestão de pessoas, na esfera da educação superior. Enquanto instrumento de gestão de pessoas. A participante da pesquisa foi a Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul.</p>	<p>Pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, utilizando como estratégia de pesquisa o estudo de caso e, ainda, vieses de pesquisa participante. Para coleta de dados centrou-se nas seguintes fontes: manuais, relatórios do processo de implantação da avaliação, relatórios e atas de reuniões, diagnósticos dos resultados da aplicação do programa de avaliação de desempenho, documentos institucionais e legislações pertinentes ao assunto. Os dados foram analisados qualitativamente por meio de análise de conteúdo.</p>	<p>Dentre os principais resultados deste estudo, aponta-se que a universidade foi pioneira ao estabelecer um modelo de avaliação de desempenho, dentro dos parâmetros da Lei 11.091/05, e tem sido considerada como um modelo a ser seguido pelas demais instituições. Nota-se um investimento no desenvolvimento do capital humano, e após esses investimentos optou pela adoção e aplicação da avaliação de desempenho 360 graus ou múltiplas fontes, então optou-se por utilizar as competências inerentes ao cargo ou função. Entende-se que os resultados emergidos na pesquisa podem contribuir para que organizações de natureza similar visualizem a indispensabilidade de medidas de avaliação de desempenho para garantir que a prestação de seus serviços, por parte dos servidores, ocorra de maneira transparente, visando tanto ao bem organizacional, como social. O programa de avaliação de desempenho 360º instituído alcançou a priori seus objetivos. Porém notam-se algumas dificuldades de implantação, como: pouca participação dos servidores nas reuniões preparatórias para aplicação do programa, grande dificuldade em obter participação do grupo gestor e a realização da avaliação apenas objetivando progressão por mérito.</p>
---	--	---	---	---

Avaliação de desempenho no setor público: desafios e dificuldades de sua implantação	Dagmar Bonato Dalacorte. Brasil, 2014	Analisar a importância da avaliação de desempenho no setor público, identificando os principais desafios e dificuldades enfrentados para sua implantação.	Utilizou-se o método de pesquisa exploratório, foi realizada uma revisão bibliográfica.	Ressalta-se que são vários os desafios e as dificuldades para implantação do programa de avaliação de desempenho, como a definição do público-alvo, a resistência inicial ao processo, a formação da comissão de avaliação, a mudança de cultura, a insegurança dos coordenadores, e também a falta de leitura da legislação e de materiais informativos. Conclui-se que a avaliação de desempenho é um poderoso instrumento de gestão, fundamental para a prestação de serviços de alto nível, de qualidade e compatível com as necessidades da sociedade.
--	---------------------------------------	---	---	---

Fonte: Sadoyama (2018).

## 4 DISCUSSÃO

No que concerne à importância da Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública, de acordo com os trabalhos pesquisados, podemos observar que mesmo que a reforma administrativa esteja buscando novas formas de modernizar o Estado e reorganizando estruturas em busca de serviços públicos prestados com mais eficiência, ainda há muito com que se preocupar em relação à avaliação de desempenho dos servidores.

Pudemos constatar que alguns órgãos da Administração Pública dão grande importância à gestão da avaliação de desempenho, promovendo iniciativas de valorização do servidor por meio de programas de capacitação permanentes com o objetivo de disponibilizar funcionários mais capacitados e mais conscientes para atender bem o cidadão. Muitos desses programas contam com a participação dos servidores para sua elaboração, tornando-se assim uma ferramenta mais eficaz para motivá-los e qualificá-los para melhor desempenhar o seu papel com um atendimento ao cidadão com qualidade, pois consideram que o envolvimento e participação são formas de

inserir o servidor na responsabilidade de se autoavaliar e também de avaliar o outro.

Também podemos constatar que vários servidores têm formação com elementos necessários para o desenvolvimento de competências que lhes permitem ampliar suas compreensões e oferecerem subsídios que possam ajudar a discutir seus processos internos sob a lógica das competências, no entanto esses servidores estão distantes do processo.

Seria necessário que as instituições definissem formas de comunicação eficientes para informar sobre os processos de avaliação, os resultados obtidos pelos avaliadores e como essas informações serão utilizadas e que tragam esses servidores para dentro do processo. Mesmo se tratando de um instrumento complexo, a avaliação de desempenho deverá ser bem planejada, seguindo modelos já existentes e que estejam de acordo com as características, objetivos da instituição e conte sempre com o envolvimento do servidor.

Com esta pesquisa pôde-se observar que, mesmo que algumas instituições estejam empenhadas em desenvolver suas avaliações de desempenho com dedicação, não há uma rede de colaboração e ainda há ausência de modelos de avaliação de desempenho para o servidor público que consideram as particularidades e os objetivos estratégicos de cada ente público, bem como as percepções e as preferências dos servidores envolvidos.

Ainda existem várias lacunas e deficiências a serem preenchidas, exploradas e resolvidas no que tange à regulamentação, políticas institucionais, gestão de RH e dos servidores em suas equipes de trabalho. Não existe uma metodologia de avaliação padronizada definida, fica a critério de cada órgão escolher e implementar uma à sua maneira. Um dos modelos que algumas instituições têm escolhido é o modelo 360°, que gerar um *feedback* de desempenho ao envolver os servidores pares e não só as chefias, no entanto pode também ser muito prejudicado com os chamados vícios de julgamento e de avaliação, como medo de prejudicar o colega, concentração em fatos pessoais, entre outros.

Com isso, para muitos, essa avaliação de desempenho individual acaba se tornando apenas um mero instrumento burocrático. E muitas vezes apenas como simplesmente uma maneira de aumento salarial objetivando somente progressão por mérito. É preciso que a avaliação de desempenho seja vista como um valioso e efetivo instrumento de gestão voltado para a valorização de seu capital humano e assim evitar que esses servidores se acomodem, mas, ao contrário, que as instituições criem mecanismos para incentivá-los sempre em busca do crescimento e aprimoramento profissional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta revisão sistemática foi analisar a importância da avaliação de desempenho individual para a Administração Pública, para gerar conhecimento relacionado ao tema e identificar lacunas que possam orientar trabalhos futuros. É possível concluir que a avaliação de desempenho individual deve ser vista como uma importante ferramenta de gestão e de subsídio para a tomada de decisão que se refere aos recursos humanos da Administração Pública, e que sua aplicação de forma eficiente pode trazer sucesso para a instituição.

Os benefícios fornecidos pela avaliação devem ser claros, confiáveis e precisos para todos os envolvidos no processo, os critérios utilizados devem ser interpretados de maneira uniforme por todos, avaliados e avaliadores. Para que isso ocorra a instituição deve desenvolver uma cultura de avaliação, podendo esta evitar que o servidor público se acomode no cargo que ocupa. Mas nota-se uma cultura organizacional da Administração Pública que afronta diretamente as exigências da avaliação de desempenho, demonstrando evidências claras das dificuldades das políticas de AD para serem efetivas nas administrações públicas.

Se aplicada de forma correta, a avaliação de desempenho pode trazer importantes resultados para a instituição, como a melhoria do serviço prestado à sociedade, acompanhamento do desempenho do

servidor, valorização da ferramenta, *feedback* demonstrando os pontos de melhoria, estímulo ao crescimento profissional, maior motivação e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Cabe salientar também que existem alguns pontos que carecem de melhoria na utilização da ferramenta, como a falta de conhecimento dos próprios gestores, instrumentos que não sejam baseados apenas em critérios genéricos e subjetivos, e a falta de um modelo padrão para aplicação na Administração Pública, políticas que busquem consolidar a avaliação de desempenho e que consigam superar a rejeição dos servidores públicos.

Dessa forma, a avaliação de desempenho deve ser uma base para um processo de *feedback*, que possa identificar os bons resultados dos servidores e valorizá-los, e ao mesmo tempo determinar também os servidores que não os alcançaram, e ser capaz de estabelecer planos de ação que permitam o aprendizado e com isso a superação das dificuldades encontradas para a obtenção dos resultados propostos pela instituição.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. E. A. **Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e promoção do desenvolvimento organizacional:** um estudo comparativo com instituições de ensino superior no estado da Bahia. In: VII ENCONTRO DA ENAPG, São Paulo/SP, 2016.

AMARAL, B.G.; ENSSLIN, S.R.; VALMORBIDA, S.M.L.; DUTRA, A. **Avaliação de desempenho de servidores públicos:** o que a literatura nos ensina? In: I CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, Florianópolis/SC, 2017.

AREZZO, Dryden Castro de. **Introdução à Administração Pública.** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1999.

BAPISTA, A. L. X.; SANABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativo em educação no âmbito das instituições federais

de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 182-205, set. 2014.

BARNARD, C. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Mass, 1938.

BIANCO, M. F.; MARQUES, S. V. D. O. **Avaliação de Desempenho por Competências em Instituição Pública Federal**. In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHOS, Brasília/DF, 2013.

BRESSER- PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, jan./abr. 1996.

CORDEIRO, A. M. et al. **Revisão sistemática: uma revisão narrativa**. 2007.

CROZIER, M. **L'acteur et le système**. Paris: Éditions du Seuil, 1977.

CUNHA, J. V. **Avaliação: Perigo ou Panacea?** Diário de Notícias de 28 de julho de 2006.

DALACORTE, D. B. **Avaliação de desempenho no setor público: desafios e dificuldades de sua implantação**. Santa Maria-RS, 2014.

DRUCKER, P. **The Effective Executive**., Nova York: Harper & Row, 1967.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino-americana de enfermagem**, v. 12, n. 3, p. 549-556, 2004.

KAHALAS, H. **The environmental context of performance evaluation and its effects on current practices, The performance appraisal sourcebook**. Massachusetts: Human Resources Development Press, 1985.

KOFINAS, A.; SAUR-AMARAL, I. 25 years of knowledge creation processes in pharmaceutical contemporary trends. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 257-280, 2008.

LAVOR, L. D.; VILLARDI, B. Q. **Avaliação de Desempenho Individual**: Diretrizes para construir um Instrumento de Gestão Estratégica de Pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN). XXXIX ENCONTRO DA ANPAD, Belo Horizonte-MG, 2015.

LAWLER E.E., RHODE, J.G. **Information and control in organizations**, Goodyear. Pacific Palisades, CA, 1976.

LIKERT, R. **The human organization, its management and value**. New York: McGraw-Hill, 1967.

LIMA, L. E. A.; TAVARES, A. S.; ROSA, J. R. **O Processo de Avaliação de Desempenho no Setor Público**: A Percepção de Servidores de uma cidade do interior do Estado do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ANPAD, São Paulo/SP, 2017.

LIMA, P. D. B. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LOCKE, E., LATHAM, G.P. **A Theory of Goal Setting and Task Performance**, Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1990.

MADUREIRA, C. **A avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública**. In: 3º ENCONTRO INA. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

\_\_\_\_\_. **A formação comportamental no contexto da reforma da Administração Pública portuguesa**. Oeiras: Edições INA, 2004.

MITCHELL, T. **People in Organizations**. Singapore: McGraw-Hill, 1995, p. 392-425.

MOURA, G.L.; SANCHES, L. I. M.; SILVA, A. H.; VARGAS, K. S. V. **Avaliação de desempenho no serviço público: um estudo em uma uni-**

versidade federal. **Revista Gestão e Conhecimento**, Porto Alegre, v. 9, n.1, jan./jul. 2015.

NUDURUPATI, S. S.; BITICI, U. S.; KUMAR, V.; CHAN, F. T. S. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, mar. 2011.

PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **ERA**, Belo Horizonte, v. 45, n.1, 2003.

PAVENKOV, O. Personal Targets for Public Servants and Their Support the Governance's Performance Conception in Russia. **International Review of Management and Marketing**, v. 5, n. 4, 2015.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE - Revista de Gestão**, Florianópolis, p. 85-96. set. 2015.

RF, S. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista brasileira de fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

ROBALO, A. et al. **Eficácia e eficiência organizacionais**. 1995.

SADOYAMA, A. S.P. Profissionalização e Identidade docente do professor em medicina: um estudo de revisão sistemática. **Revista EDAPECI: Educação à distância e práticas Educativas Comunicacionais e Interculturais**, v. 18, p. 106-114, 2018.

STASSUN, C.C. S.; WIPPEL, F. Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de RH na Administração Pública de uma prefeitura do Alto Vale do Itajaí-SC. **Revista Planejamento e políticas públicas**, Itajaí, n. 41, jul./dez. 2013.

WACHELKE, J. et al. Caracterização e avaliação de um procedimento de coleta de dados online (CORP). **Avaliação Psicológica**, v. 13, n. 1, p. 143-146, 2014.

WALDO, D. **The Administrative State**. Nova York: Ronald Press, 1948.

WILSON, W. The study of Administration. **Political Science Quartely**, v. 2, p.197-222, jun.1887.

WOOD, R. MARSHALL, V. **L'Évaluation des performances: Pratique, problèmes et questions à débattre**. Paris: OCDE, PUMA – Gestion Publique, Université d'Australie Occidentale, 1993.

# APLICABILIDADE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

**Laurita de Queiroz Bomdespacho**

**Marcos Alves Gomes**

**Maciel Rodrigues Borges**

**Carlos José dos Santos**

**Manoel Rodrigues Chaves**

**Serigne Ababacar Cisse Ba**

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo está estruturado sistematicamente em quatro etapas, sendo a primeira a introdução, alinhando a contextualização, sobre os objetivos e as justificativas. Em seguida, o referencial teórico, que contempla os principais conceitos de Governança Corporativa, que no atual cenário empresarial desponta um novo modelo de gestão que vem sendo adotado por empresas que buscam competir de forma diferenciada no mercado. Este diferencial está nas boas práticas de Governança Corporativa, em que é valorizada a transparência como princípio norteador das relações estabelecidas nos diversos segmentos de negócios. A outra parte sobre os aspectos metodológicos do estudo e, por último, expõem-se os resultados.

A Governança Corporativa surgiu como uma importante ferramenta. Seus princípios básicos, como transparência, equidade, presta-

ção de contas e responsabilidade corporativa proporcionam uma simetria entre os agentes envolvidos nas corporações.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), cuja atuação tem contribuído para os avanços e disseminação do tema no país, tem apresentado todas as recomendações emitidas pelo Código das Melhores Práticas deste modelo de governança. Dentre eles, são destacados os principais órgãos, a saber: Conselho de administração, Auditoria Independente, Diretoria executiva e Conselho fiscal.

O ponto central deste artigo foi realizar uma pesquisa bibliográfica para verificar os princípios teóricos fundamentais da Governança Corporativa e os motivos para o desenvolvimento das suas boas práticas, como também elencar os principais escândalos financeiros nas grandes companhias nacionais no período de 1999 a 2008, em que aconteceram sucessivas descobertas de casos que chamaram atenção da mídia e de estudiosos, graças à introdução da Lei Sarbanes-Oxley.

A questão norteadora foi verificar como foi o processo evolutivo da Governança Corporativa dentro das organizações considerando seus impactos e conflitos.

Neste artigo, aborda-se primeiramente o tema “a formação do capitalismo e o desenvolvimento das corporações”, momentos estes que contribuíram para o despertar da governança corporativa e sua evolução, oriunda da necessidade de separar propriedade e gestão. Serão trabalhados, também, os conflitos de interesses ou conflitos de agência, o custo de agenciamento, os escândalos que abalaram o mundo corporativo e as tendências da governança para os novos moldes de empresas e gestão.

Dentro desse contexto, a Lei Sarbanes-Oxley se revela uma nova frente de prevenção contra as fraudes nas corporações com o objetivo de ampliar a responsabilidade dos executivos, conselheiros e de empresas de auditoria, para evitar os abusos e escândalos que foram recentemente praticados. Na sequência são abordadas e referenciadas as causas do desenvolvimento das boas práticas de Governança Corporativa e orientações para as suas práticas.

## 2 FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os fundamentos da governança corporativa iniciam-se com o entendimento da palavra governança, que etimologicamente vem do latim, *gubernatione*, que significa ato de governar, administrar ou gerir, a palavra corporativa vem do francês *corporatif*, que significa corporação, companhia, empresa ou instituição (FERREIRA, 1996).

Os autores Child e Rodrigues (2003) expõem a governança corporativa como um processo que consiste de um mecanismo de monitoramento principalmente dos administradores, que serve para que gerenciem com honestidade e efetividade as corporações sob seu controle visando proporcionar um retorno justo e aceitável para os seus investidores.

No pensamento de Shleifer e Vishny (1997), a governança corporativa trata das várias situações pelas quais os investidores asseguram-se que irão receber o resultado do que foi aplicado. Pode-se considerar então que a governança corporativa é um adjunto de princípios que os investidores colocam sobre os gestores e estes os colocam sobre si, de maneira a minimizar a destinação errada de capital investido e atrair os investidores a aplicar mais recursos na organização.

La Porta et al.(2000) trazem em sua obra que a governança corporativa é uma série de regras que visa proteger os investidores da espoliação pelos gestores e/ou acionistas controladores, ou seja, é um conjunto de procedimentos que regula como a empresa será administrada, para proteger os investidores.

A prática da governança corporativa vem se desenvolvendo no mercado de capitais com apoio de diferentes entidades, sendo uma delas a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>1</sup>, que define governança corporativa como sendo o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. (OCDE, 1999).

---

<sup>1</sup> Foi criada em 1960 e conta hoje com aproximadamente 30 membros da Europa, Américas, Ásia e Oceania. Atuam principalmente na área social e econômica, abordando temas como macroeconomia, comércio, desenvolvimento, educação, ciência e inovação.

## 2.1 A formação do capitalismo e a evolução das corporações

Para um bom entendimento da governança corporativa iremos descrever alguns fatores históricos que influenciaram na formação do capitalismo, a evolução das corporações e o despertar da governança corporativa e sua expansão.

Os autores Rossetti e Andrade (2011) apresentam sobre a transição para o capitalismo sustentável, que será uma das mais complexas revoluções que nossa espécie já vivenciou.

A revolução cultural global será o marco que tem como epicentro a sustentabilidade, incorporando os valores, mercados, transparência, ciclos de vida de tecnologias e produtos e tensões entre longo e curto prazo.

No quadro a seguir Rossetti e Andrade (2011) descrevem nove fatores determinantes para a ascensão do capitalismo.

### Quadro 1 - Fatores determinantes para ascensão do capitalismo

1) A sansão da ética calvinista
2) A doutrina liberal; enquanto revolução política e econômica
3) A revolução Industrial
4) O desenvolvimento tecnológico incessante, o agigantamento das escalas, a produção em série, a diversificação e a multiplicação de novos ramos industriais.
5) A ascensão do capital como fator de produção
6) O sistema de sociedade anônima
7) O crash de 1929-1933, os avanços da macroeconomia e a revisão das funções do estado.
8) O desenvolvimento da ciência da administração
9) O agigantamento das corporações e o divórcio propriedade e gestão.

Fonte: Adaptado de Rossetti e Andrade, 2011.

#### 2.1.1 Ética calvinista

A formação de novos ideais referenciados na ética calvinista que pregava a degradação teológica, em que o teocentrismo era difundido

a ferro e fogo na Idade Média, agora dá lugar a novos pensamentos humanistas; princípio do ganho econômico e da acumulação de riquezas terrenas.

A partir deste renascimento, uma enorme parcela da sociedade mercantil passou a conflitar com a reprovação material e as restrições religiosas a acumulações de riquezas. Mas os pensamentos reformadores de Calvino promoveram a conciliação entre empreendedor e vida espiritual.

Calvino de fato interessou-se vivamente por questões econômicas, e existem elementos na sua teologia que certamente contribuíram para uma nova atitude em relação ao trabalho e aos bens materiais.

A sua aceitação da posse de riquezas e da propriedade privada, a sua doutrina da vocação e a sua insistência no trabalho e nos seus frutos, foram alguns dos fatores que colaboraram para o eventual surgimento do capitalismo.

Segundo o pensamento dos autores Rossetti e Andrade (2011), o trabalho produtivo e a virtude passaram a ser sinônimos e a energia empresarial passou a ser vista, aos olhos calvinistas, como uma inviolável e sagrada determinação divina.

Calvino justifica plenamente a moral burguesa, encorajando o trabalho e o lucro. Segundo Calvino, o homem já nasce predestinado à salvação ou condenação eterna e um dos sinais da salvação é a riqueza acumulada por meio do trabalho. Foi estabelecida a relação entre a expansão da doutrina calvinista e o fortalecimento do capitalismo no século XVI.

A ética calvinista, portanto, contribuiu para o rompimento das amarras religiosas que entravavam o desenvolvimento do capitalismo. Com isso Calvino rompeu barreiras e fronteiras, e deu início à importante reforma protestante, que serviu, para o que podemos dizer, que foi o começo ou as premissas do capitalismo no mundo.

## **2.1.2 A doutrina liberal**

Logo após a difusão da ética calvinista e as guerras religiosas dos séculos XVI e XVII na Europa, o liberalismo começou a ganhar espaço entre os pensadores da Europa e do jovem EUA, encontrando seu maior momento de divulgação de suas ideias por meio da Revolução Francesa, conhecida como revolução burguesa e liberal que mudaria os paradigmas da sociedade. No início do século XXI, as democracias liberais e as suas características fundamentais de direitos civis, liberdades individuais, sociedades pluralistas e o estado de bem-estar haviam prevalecido na maioria das regiões do mundo.

As novas ideias defendidas foram descentralização política à propriedade privada, o estado de direitos, o individualismo metodológico e jurídico, liberdade de pensamento, direitos fundamentais, liberdade religiosa baseada no texto de Calvino, a ordem espontânea e o livre mercado.

Dois dos maiores ícones do liberalismo foram Adam Smith e John Locke, que sistematizaram esta doutrina, que já vinha aparecendo em diversos momentos e lugares, mas não havia ainda sido condensada.

O liberalismo promoveu a substituição da natureza caprichosa dos governos monárquicos e absolutistas por um processo de tomada de decisão codificado em leis escritas. Os liberais procuraram e estabeleceram de fato uma ordem constitucional que prezava pelas liberdades individuais, como a liberdade de expressão e a de associação, um Poder Judiciário independente e julgamento por um júri público, além da abolição dos privilégios aristocráticos.

## **2.1.3 Revolução Industrial**

No século XVIII, a Europa passou por uma mudança significativa no que se refere ao sistema de produção. A Revolução Industrial significou um conjunto de transformações em diferentes aspectos da econo-

mia. Este fenômeno iniciou-se na Inglaterra, país que se transformou de sociedade de economia agrária em uma sociedade industrial de produção em larga escala, especialmente na produção têxtil.

Seguindo o pensamento de Marx (1987) a máquina da qual parte a Revolução Industrial substitui o trabalhador que maneja uma única ferramenta por um mecanismo que ao mesmo tempo opera com certo número de ferramentas idênticas ou semelhantes àquela, e é acionado por uma única força motriz, qualquer que seja sua forma. Temos então a máquina, mas ainda como elemento simples da produção mecanizada.

A manufatura possibilitou o aumento da produção, mas como é o operário quem realiza o trabalho, o capitalista fica na dependência de sua capacidade física, que possui limites. Uma forma de aumentar os lucros seria a utilização de instrumentos que possibilitassem o aumento da produção num mesmo período de tempo.

Pode-se perceber que, com a mecanização do trabalho, a função do trabalhador ficou restrita, pois o ritmo de sua ação passou a ser determinado pela máquina introduzida no processo produtivo. Este fato provocou uma desqualificação do trabalhador, passando a absorver até mesmo a mão de obra feminina e infantil, com o objetivo de aumentar a produção.

A Revolução Industrial modificou o sistema de produção, pois colocou a máquina para fazer o trabalho que antes era realizado pelos artesãos. O dono da fábrica conseguiu, desta forma, aumentar sua margem de lucro, pois a produção acontecia com mais rapidez. A revolução fortaleceu o sistema capitalista e solidificou suas raízes na Europa e em outras regiões do mundo.

Com a Revolução Industrial, consolidou-se o sistema capitalista, baseado no capital e no trabalho assalariado. O capital apresenta-se sob a forma de terras, dinheiro, lojas, máquinas ou crédito.

O agricultor, o comerciante, o industrial e o banqueiro, donos do capital, controlam o processo de produção, contratam ou demitem

os trabalhadores, conforme sua conveniência. Estes, que não possuem capital, vendem sua força de trabalho por um salário.

### **2.1.4 Desenvolvimento tecnológico**

Na primeira metade do século, os sistemas de transporte e de comunicação desencadearam as primeiras inovações com os primeiros barcos a vapor e locomotiva, revestimentos de pedras nas estradas e telégrafos.

No setor têxtil a concorrência entre ingleses e franceses permitiu o aperfeiçoamento de teares. O aço tornou-se uma das mais valorizadas matérias-primas. Em 1856 os fornos de Siemens-Martin, o processo Bessemer de transformação de ferro em aço.

A explosão tecnológica conheceu um ritmo ainda mais frenético com a energia elétrica e os motores à combustão interna. A energia elétrica aplicada aos motores, a partir do desenvolvimento do dínamo, deu um novo impulso industrial, movimentar máquinas, iluminar ruas e residências, impulsionar bondes.

Os meios de transporte se sofisticaram com navios mais velozes. O número de hidrelétricas aumentava, o telefone dava novos contornos à comunicação, o rádio, o telégrafo sem fio, o primeiro cinematógrafo eram sinais evidentes da nova era industrial consolidada.

A partir da segunda metade do século XVIII, o poder da terra foi progressivamente destituído da soberania e a razão predominante foi a descoberta destas novas tecnologias de produção, que expandiram prodigiosamente as oportunidades para o emprego do capital.

Segundo Rossetti e Andrade (2011), do emprego do maior capital investido em novas tecnologias veio a maior produção e consequentemente maiores rendas e poupanças para investimentos.

### 2.1.5 A ascensão do capital

Agora o capital passou a ser o principal fator de produção, antes a terra era o fator inquestionável de produção e poder. A produção agrícola e os produtos artesanais originários de recursos naturais representavam a maior parcela da produção e rendas geradas.

O poder dos proprietários de terra era somente equiparado com o dos proprietários de grandes companhias de comércio e com o emergente sistema bancário. O capitalismo não é simplesmente produção em massa, mas sim produção em massa para satisfazer as necessidades das massas. As artes e os trabalhos manuais dos velhos tempos eram voltados quase que exclusivamente para os desejos dos abastados.

Com o grande desenvolvimento das indústrias, incentivos da população ao consumo com a criação de novos mercados e novos produtos, surgiram novos ideais políticos, e com isso iniciaram novas relações entre os agentes econômicos, empreendedores, trabalhadores e governos, e conseqüentemente um grande avanço econômico, principalmente no mercado de capitais, começando uma crescente melhoria social.

O quadro 2 detalha alguns dos impactos, tanto sociais, econômicos e institucionais produzidos pela grande ascensão do capital:

**Quadro 2 – Impactos produzidos pela grande ascensão do capital**

Expansão dos trabalhadores assalariados	Os riscos de deficiência de demanda efetiva.
Aumento da produtividade	O aparecimento dos acordos entre grandes empreendedores.
Redução dos custos de produção	Exigência de aglutinação de grandes poupanças para financiar o crescimento do novo mundo corporativo.
A compreensão dos preços, suprimidos pela produção em série	A regulação das relações econômicas.

Fonte: Rossetti e Andrade, 2011.

## 2.1.6 O surgimento e crescimento das sociedades anônimas

Em marcha semelhante à ascensão do capital, surgiu o sistema de sociedade anônima, de incorporações acionárias ou de capitalismo de propriedade coletiva. As corporações de artes e ofícios e as companhias “licenciadas” de comércio são assim as premissas remotas do sistema de sociedade anônima: agregavam recursos, eram instituições de desenvolvimento de mercados, promoviam a acumulação e distribuíam resultados (ROSSETTI; ANDRADE, 2011, p. 43).

Atribuídos às iniciativas das companhias “licenciadas” e às de ofício podemos citar dois movimentos históricos de alta importância para o surgimento das sociedades por ações: o surgimento do empresário fabril e a instituição de empresas semipúblicas de capital aberto, para a exploração de atividades de interesse público.

Coelho (2007) apresenta sobre o marco do surgimento das sociedades anônimas o período final da Idade Média. As organizações identificadas pelos doutrinadores como “embriões” da atual sociedade anônima criaram-se em função de interesses públicos, com o intuito de promover o financiamento da atividade estatal.

Na época do Renascimento, cidades italianas promoviam a emissão de títulos de créditos garantidos pela futura arrecadação de tributos, o que permitia à Administração Pública realizar suas atividades sem a necessidade de receita imediata.

Tal foi o caso da guerra empreendida pela República de Gênova contra Veneza, no início do século XVI, por exemplo, que ocasionou o surgimento de uma associação desses credores, denominada Casa de São Jorge, vindo a constituir uma grande instituição financeira, que operou até o século XIX.

Outras precursoras das sociedades anônimas foram as companhias de colonização (séculos XVII e XVIII), organizadas pelas metrópoles com a finalidade de viabilizar os empreendimentos de conquista e

manutenção de suas colônias, além de promover o desenvolvimento do comércio ultramarino.

Em todos os países que estabeleceram as sociedades anônimas o governo se posicionou favorável à nova forma de captar recursos, passou a regulamentar e criar leis de controle da riqueza e distribuição de seus retornos. As primeiras leis de regulação das companhias foram desenvolvidas na Inglaterra em 1811 e nos Estados Unidos, em Connecticut, em 1837.

Com o crescimento do fator capital, tanto na Europa quanto nos Estados Unidos, as sociedades anônimas tomaram uma dimensão grandiosa. Como algumas companhias têxteis, como a Boston Manufacturing Company, fundada em 1813, contava com 76 acionistas, cem anos mais tarde, a T&T American Telephone and Telegraph Company dos EUA já contava com 560.000 acionistas e seus ativos ultrapassavam US\$ 5,3 bilhões, e o número de funcionários ultrapassava 450.000.

Destacam Rossetti e Andrade (2011) que, com todas estas dimensões, passaram a haver novas questões agravantes, como podemos citar: a segurança dos investidores em relação às expectativas de retorno efetivamente recebido, a relação entre a riqueza própria dos empreendedores e as captadas no mercado de capitais e o risco de que alguma crise atingisse a nova estrutura de propriedade.

### **2.1.7 O *crash* de 1929 e o que mudou pós-*crash***

O progresso econômico nos Estados Unidos se multiplicava estrondosamente, já havia se tornado a primeira potência econômica mundial, as sociedades anônimas se multiplicavam e o número de acionistas aproximava-se de 20 milhões. Rossetti e Andrade (2011) descrevem que o crescimento e a euforia pela riqueza eram tantos, que as cotações dos papéis negociados em bolsa subiram de tal forma que em oito anos um investimento de US\$ 1.000 totalizava US\$ 20.000 no final do período, ou seja, 2000%.

Mas o pior aconteceu, o excesso de poupança aplicada em papéis, a febre especulativa, a perda da prudência, dentre outros fatores, culminaram que em 24 de outubro de 1929 os preços das ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque caíram subitamente.

Estes preços estabilizaram-se ao longo do final de semana, para caírem drasticamente novamente na segunda feira, 28 de outubro. Muitos acionistas passaram a entrar em pânico. Cerca de 16,4 milhões de ações subitamente entraram à venda na terça-feira, 29 de outubro, dia atualmente conhecido como Quinta-Feira Negra.

O excesso de ações à venda e a falta de compradores fizeram com que os preços destas ações caíssem cerca de 80%. Com isto, milhares de pessoas perderam grandes somas em dinheiro. Os preços destas ações continuariam a flutuar, caindo gradativamente nos próximos três anos. As milhares de pessoas que tinham todas as suas riquezas na forma de ações eventualmente perderiam tudo o que tinham.

Algumas ações foram tomadas para a não reincidência do *crash*, dentre elas, Andrade e Rosetti (2011) citam: A ampliação das funções do Estado (apenas as atuações do mercado não são suficientes para gerir condições de mercado de uma macroeconomia, devendo esta competência ao Estado como órgão diretamente ligado ao mercado de capital), o governo como o agente regulador da demanda agregada efetiva, quando há prejuízos e desemprego, definição de regras de atuação no mercado de capitais para o mundo corporativo, proteção dos investidores no mercado de capitais e operações ativas e passivas do sistema financeiro, dentre outras.

Rosetti e Andrade (2011) destacam que a necessidade de modelagem da nova economia capitalista, com grandes impactos corporativos, havia sido pré-anunciada por Jonh Maynard Keynes em 1922. Em *The End of Laissez-faire*, ele alertou sobre as falhas conceituais do automatismo das forças de mercado e sobre os riscos da abstenção do governo na condução do processo econômico.

### **2.1.8 O desenvolvimento da ciência da administração**

O início, ou o primeiro período da administração, se deu com a necessidade de uma nova visão, devido à Revolução Industrial. O processo manual e os processos artesanais foram substituídos pelo mecânico fabril.

Na primeira fase, as máquinas a vapor, tendo o carvão como fonte de energia e o ferro como matéria-prima para a fabricação de produtos, foram multiplicadas.

Na segunda fase, conhecida como período da grande mudança, entre 1850 e 1914, houve o desenvolvimento da indústria de bens de produção e o ferro deu lugar ao aço, a fonte de energia passou a ser a elétrica.

O segundo período teve início após a grande recessão, as corporações voltaram a prosperar em grandes escalas, o desenvolvimento da ciência da administração foi inevitável, o surgimento da escola clássica de administração foi uma resposta aos desafios que os grandes negócios passaram a impor aos seus gestores. Isso dado ao gigantismo das corporações, com Taylor enfatizaram maior eficiência na produção, já Fayol buscou separar as funções administrativas e departamentalização da gestão das grandes corporações.

O terceiro período da administração, devido à Segunda Guerra, desenvolveu os conceitos da fabricação quantitativa, por meio de estudos realizados por grupos de matemáticos, estatísticos, físicos e engenheiros, que criaram ferramentas sofisticadas para apoio às tomadas de decisão militar. Foi um período fértil no desenvolvimento de conceitos e ações nas áreas de ciências dos materiais, fabricação, logística, logo absorvidas pelas instituições não militares.

Rossetti e Andrade (2011) completam que as relações históricas que se podem estabelecer entre o sistema capitalista, o mundo corporativo e a ciência da administração são de tal ordem que é difícil de

imaginar qualquer uma das três categorias históricas sem a ocorrência das outras duas.

### 2.1.9 O divórcio entre a propriedade e a gestão

Berl e Means (1932) salientam que o nível tecnológico fazia com que as empresas fossem tão grandes que consequentemente não podiam se manter nas mãos de um único proprietário.

Todos os processos históricos anteriormente citados propiciaram que as empresas e o mundo corporativo crescessem estrondosamente principalmente após a Revolução Industrial devido às enormes mudanças nos meios de produção e o desenvolvimento tecnológico.

Após a grande recessão de 1929, reiniciou o processo de crescimento das corporações de forma grandiosa. Segundo citado por Rossetti e Andrade (2011), seguem os principais fatores que determinaram este crescimento.

#### Quadro 3 – Fatores determinantes para o agigantamento das corporações

Avanços Tecnológicos	Proliferação de pequenos negócios
Expansão Demográfica	Investimentos Públicos
Aburguesamento da Sociedade	Transnacionalização das companhias
Grandes escalas de produção em série	Fusões e aquisições
Evolução do mercado de capitais	Relação entre os poderes político e econômico
Emissões primárias crescentes	

Fonte: Rossetti e Andrade, 2011.

Com esses fatores em evidência, além da dispersão do capital houve a separação entre a propriedade e a gestão. Os fundadores das companhias, mesmo daquelas que recorreram à sociedade anônima, estavam presentes nas empresas, sempre como seus gestores.

Muitas das companhias eram extensões de seus fundadores, algumas tinham até o seu sobrenome, mas, a partir do século XX, os processos sucessórios, os avanços tecnológicos, o crescimento da ciência da administração, os novos modelos de gestão e o desenvolvimento do mercado de capitais mudaram a estrutura de poder das companhias.

A propriedade deixou de estar nas mãos de uma só pessoa, agora passava aos muitos acionistas decorrente de seu capital negociado em mercado de ações. Com isso a administração está teoricamente desligada da propriedade. A direção executiva que passou a ser efetivamente a “proprietária” das companhias. Muitas vezes nem sempre é escolhida pelos acionistas, tal a dispersão destes.

## **2.2 O despertar da governança corporativa**

Todos os fatores anteriormente citados e outros decorrentes da gestão propiciaram o despertar da governança corporativa; o processo de ascensão do capital, o divórcio entre a propriedade e a gestão, o afastamento entre a propriedade e o controle, as divergências de interesses, a inadequação das concepções tradicionais, as novas realidades corporativas e, podemos assim dizer, o mais importante deles: os conflitos de agência.

### **2.2.1 Conflitos de agência**

Os conflitos de agência são o confronto de interesses entre os acionistas de uma empresa, seus gestores e demais agentes envolvidos.

Para Andrade (2011), os conflitos de agência no mundo dos negócios dificilmente serão evitados. E por duas razões. A primeira, sintetizada no axioma de Klein, segundo o qual não existe contrato completo. A segunda, sintetizada no axioma de Jensen-Meckling, que justifica a inexistência do agente perfeito.

No caso das empresas, quando os proprietários do capital não são simultaneamente os gestores que lidam com as questões operacionais do dia a dia, ocorre frequentemente um choque entre o que uns e outros entendem ser o melhor para a empresa.

Os gestores, principalmente quando são remunerados em função do seu desempenho, tendem a orientar as suas ações para resultados financeiros a curto prazo em detrimento do valor da empresa no longo prazo.

Os acionistas, por seu lado, focam-se no seu investimento e dele esperam resultados sustentáveis.

Existem muitos conflitos de agência para além deste exemplo mais comum que é o interesse pessoal dos gestores em detrimento aos acionistas da empresa, podemos citar: a gestão da imagem, decisões de investimento que envolvam elevadas somas de capital, a estratégia, a escolha de pessoas-chave dentro da organização, entre outros, são casos comuns de conflitos de agência.

A governança corporativa, que vinha desde o início dos anos 80 sendo proposta como algo ainda distante, agora se tornou um dos processos fundamentais para o desenvolvimento seguro das companhias. Segundo Rossetti e Andrade (2011) com certeza não se trata de um recurso que isoladamente garantirá esse desenvolvimento, alguns dos fatores que podem levar ao fracasso das companhias se devem também a eventos externos às corporações. Mas uma boa governança certamente torna os negócios mais seguros e menos expostos a riscos externos ou principalmente de gestão.

### **3 METODOLOGIA**

Metodologia científica é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistêmica e dinâmica.

A metodologia é a principal ferramenta para o êxito do trabalho, é por meio dela que se firma a forma que ele será conduzido. O alcance de resultados em um trabalho científico requer métodos e técnicas específicas que facilitam a captação e tratamento de todas as informações necessárias para a obtenção dos resultados esperados.

A busca dessa aproximação entre modelo e realidade deve ser realizada de forma sistêmica e controlada visando diminuir as chances de erro nas avaliações efetuadas (DENKER, 2000).

É importante deixar explícito que, conforme Denker (2000), o pesquisador trabalha com suposições e não com verdades absolutas.

### **3.1 Método de abordagem**

Foi utilizado o método de indução, que Bauren e Longaray (2003) definem como sendo: “Um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. Constata-se que os argumentos indutivos levam a conclusões amplas, não ficando restritas apenas aos dados que foram baseados, visto que tal método se fundamenta em premissas que conduzem a conclusões prováveis.

Pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verossimilhança à sua conclusão. Assim, quando as premissas são verdadeiras, o melhor que se pode dizer é que a sua conclusão é, provavelmente, verdadeira (BAUREN; LONGARAY, 2003).

O método indutivo contém informações de casos ou acontecimentos não observados, em que pode ocorrer que um número muito elevado de casos observados apresente insuficiência para estabelecer uma adequada generalização, que, quando em outras ocasiões, poucos casos são suficientes para assegurar uma convicção.

Para Bauren e Longaray (2003), nunca podemos estar completamente seguros de que um caso verificado seja uma amostra imparcial de todos os casos possíveis, em algumas circunstâncias a probabilidade de que isto seja verdade é muito alta. Tal acontece quando o objeto de investigação é homogêneo em certos aspectos importantes.

Portanto, em algumas ocasiões, torna-se desnecessário repetir inúmeras vezes um experimento, pois se o caso verificado é semelhante ou representa outros possíveis casos, todos são igualmente bons.

### **3.2 Método de pesquisa**

Para Vergara (2003) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, em que descrever significa identificar, relatar e comparar.

Afirma Dencker (2000) que a pesquisa descritiva em geral procura descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistêmica.

A forma mais comum de apresentação é o levantamento. Em geral realizado mediante questionário e que oferece uma descrição da situação no momento da pesquisa.

Um fator importante que ressalta Andrade (2002 apud VERGARA 2003, p. 81) é que “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”. Assim sendo, os fenômenos são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

### 3.3 Delineamento da pesquisa

O presente estudo se caracteriza como exploratório, pois seu objetivo é trazer informações sobre uma realidade ainda não investigada. Para a realização desta pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, documental, objetivando ter uma visão geral e aproximada do assunto em estudo, o qual se deseja explorar por pesquisas posteriores.

## 4 RESULTADO

A falta de confiança dos investidores ocasiona crises financeiras, o mundo amarga em crise de desconfiança devido a grandes escândalos surgidos, como nos casos Enron, Arthur Anderson, Woldcom, Xerox e várias outros.

A seguir, em síntese, alguns escândalos financeiros ocorridos no cenário mundial:

- a) ENRON – No dia 2 de dezembro de 2001, a Enron, uma das gigantes de energia dos Estados Unidos e do mundo, com negócios em 40 países, pediu concordata. Após dez dias, o congresso americano iniciou uma análise sobre a quebra do grupo, que apresentava em seu balanço uma dívida de US\$ 22 bilhões de dólares, com a ajuda de uma das maiores auditorias do mundo, inflavam lucros e omitiam prejuízos e dívidas.
- b) ARTHUR ANDERSON – Uma das maiores companhias de auditoria do mundo era responsável por conferir a contabilidade da Enron. Durante o processo de falência da Enron, a Arthur Anderson foi arrolada pelo departamento de justiça norte-americano depois de ficar provado que havia autorizado a destruição de papéis referentes aos contratos de parcerias em prestação de serviço, usados pela empresa para esconder as dívidas e inflar os lucros.

- c) **WORLDCOM** – A segunda maior operadora americana de telecomunicação a longa distância e a primeira operadora mundial em serviços de internet. Assim como a Enron, a Worldcom teve uma ascensão tão rápida quanto a sua queda, uma dívida de US\$ 41 bilhões e a descoberta de desvios contábeis de aproximadamente US\$ 4 bilhões para esconder suas perdas.
- d) **XEROX** – Depois do escândalo da Worlcom, a Xerox dos Estados Unidos admitiu em junho de 2002 ter inflado seu faturamento em US\$ 1,9 bilhão nos últimos cinco anos, contabilizando de uma única vez vendas de equipamentos que seriam pagos a longo prazo.
- e) **ENCOL** – Considerada a maior construtora do Brasil, a Encol, ao ter a falência decretada, em 1999, deixou como legado 710 esqueletos de concreto espalhados pelo Brasil, 23 mil funcionários desempregados e 42 mil clientes sem dinheiro e sem os imóveis que haviam comprado. Entrou para a história como uma empresa mal administrada, adepta de práticas fraudulentas de gestão e de relações promíscuas com o poder público. As financiadoras, em sua maioria bancos, tiveram grandes prejuízos. O Banco do Brasil foi um dos maiores prejudicados com um prejuízo de mais de R\$ 50 milhões. Hoje, o banco tenta responsabilizar seus funcionários por os considerar capazes de terem feito uma avaliação prévia sobre a situação da construtora.

A gravidade dos impactos financeiros causados pelas fraudes executadas por estas empresas abalou a confiança dos investidores contribuindo para a queda nos preços das ações. Surgiu então a necessidade de utilizar instrumentos de controle corporativo no sentido de garantir a veracidade das informações fornecidas pelas organizações.

Silva (2010) completa que essas lições que surgem com os escândalos mostram que os incentivos são importantes, as forças do mercado funcionam, mas, se tiverem incentivos errados ou distorcidos, elas podem levar à não criação de riqueza, mas a dificuldades no desempenho econômico.

Criada por Paul Sarbanes e Michael Oxley, a lei Sarbanes-Oxley – SOX foi uma retratação do governo norte-americano aos escândalos ocorridos. O governo americano, apesar de fundamentar suas ações no direito consuetudinário, com pouca tradição de regulação econômica, interviu no mercado de capitais para restabelecer a confiança de seus investidores após os escândalos das fraudes corporativas.

Em 2002, foi promulgada a Lei SOX, com 1107 artigos, é considerada abrangente e a adaptação a esta impacta diretamente sobre as áreas de tecnologia da informação e auditoria externa das empresas que negociam títulos nas bolsas de valores norte-americanas.

A lei impacta diretamente sobre a área de tecnologia da informação, determina ao presidente e diretor financeiro a obrigação de estabelecer e manter o controle interno da empresa; determina avaliação anual dos controles e procedimentos internos para fins de emissão do relatório financeiro. É, portanto, a que mais impacta a área de TI, na qual, teoricamente, impactaria maior custo de adaptação.

A lei criou a *Public Company Accounting Oversight Board*, um conselho independente, sem vínculo com a empresa, visando à proteção dos investidores e o aumento da confiança do público.

Entre as obrigações do conselho figuram: examinar os relatórios de auditorias, conduzirem inspeções, verificar a ética, independência e outros padrões. Na sequência, as seções vão discorrendo sobre os poderes e obrigações do conselho.

A lei também estabelece que o conselho, após seis meses de sua criação, pode auditar os relatórios. Responsabiliza o conselho pela guarda dos papéis de trabalho por sete anos, além do estabelecimento das

regras de independência e padrões de qualidade dos relatórios de auditoria e testando os controles internos, entre outros.

Prevê a regularidade das inspeções e também as sanções que podem ser impostas pelo conselho para os possíveis desvios e violações de conduta. A lei requer ainda, como uma condição imposta pela SEC, a utilização dos padrões de contabilidade geralmente aceitos e providencia fundos para remuneração do conselho de auditoria.

Trata também dos Auditores Independentes, estabelece regras para auditores externos e comitês de auditoria, e proíbe as firmas de auditoria a prestarem serviços de consultoria, contabilidade, serviços atuariais, enfim, não é permitida a prestação de nenhum outro tipo de serviço às suas auditadas. Prevê ainda a rotação, ou troca de auditoria independente a cada cinco anos, objetivando aumentar a independência dos auditores e reduzir o conflito de interesses.

Além dos citados acima, a lei trata de vários outros pontos importantes, como maior transparência nas demonstrações financeiras, exigindo a certificação pelo presidente e diretor financeiro da efetividade dos controles internos. Estes também são considerados responsáveis pela adoção de código de ética para executivos financeiros, e proibição de cedência de empréstimos da empresa para diretores e conselheiros.

A lei direciona as agências reguladoras federais para acompanhar processos de fusão de empresas de auditoria, agências de rating de crédito, leis e regulamentos acionários e o papel de bancos de investimento e consultores financeiros nesses processos.

Estabelece pena de 20 anos pela destruição ou alteração de registros de investigações de falências, exigência de manutenção dos papéis de trabalho do exame ou revisão por cinco anos, e dez anos de pena pela não retenção dos documentos supracitados, ainda prevê a proteção dos empregados que colaborarem com as investigações fornecendo evidências, e aumenta a penalidade criminal pelo conhecimento da fraude para 25 anos de prisão.

A lei Sarbanes-Oxley, quarto marco histórico da governança corporativa, promoveu ampla regulação da vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança. Seus focos são exatamente os quatro valores que há duas décadas vinham sendo enfatizados pelo ativismo pioneiro; *Compliance* – conformidade legal, *Accountability* – prestação responsável de conta, *Disclosure* – mais transparência e *Fairness* – senso de justiça (ROSSETTI; ANDRADE, 2011).

Um dos problemas levantados para a implementação da SOX é o custo. De acordo com a imprensa, as empresas nacionais com papéis negociados no mercado de capitais americano devem pagar em média de US\$ 3 a US\$ 4 milhões para se adequar às normas da lei SOX. Por esses motivos muitas empresas de médio e pequeno porte sofrem para conseguirem se adequar às novas regras da lei.

Silva (2010) cita que um dos congressistas autores da lei SOX admite que algumas das reformas foram excessivas, que poderiam ter sido implementadas com maior responsabilidade e que a legislação não é um documento perfeito, pois foi aprovada às pressas devido aos escândalos ocorridos. Ele acrescenta que se tivesse tido mais tempo teriam oferecido mais flexibilidade às empresas de pequeno e médio porte. Ele acredita que o Congresso Americano irá rever esta questão das pequenas e médias empresas.

## 5 DISCUSÃO

As práticas de governança corporativa não devem seguir um princípio único. Ao contrário: a experiência indica que as normas de implementar e obter uma melhor governança podem diferir consideravelmente de país para país e de empresa para empresa, mesmo quando aplicadas no mesmo setor de atividade empresarial.

Por essas diversificações de modelos os motivos que levam uma companhia a buscar melhorias na governança corporativa são tão numerosos e variados quanto as formas de implementá-las. Em muitos

casos, a decisão de adotar medidas específicas de governança acontece somente após um período relativamente longo dedicado à compreensão sobre os custos e os benefícios de tal projeto.

Durante esse período, os atores-chave da companhia adquirem maior conhecimento sobre o que uma melhor governança corporativa pode trazer para a empresa e para seus vários grupos interessados, internos e externos.

Em alguns casos, a sobrevivência da companhia está por um fio. Nessa situação, os atores-chave devem tomar decisões relacionadas à governança imediatamente e a implementação deve ser acelerada.

Os fatores que motivam a empresa normalmente determinam a priorização das ações de melhoria na governança e o ritmo de implementação. Necessidade urgente de capital ou a ausência repentina do fundador sem que haja um plano de sucessão podem aumentar a importância da adoção de práticas que resolvam esses problemas.

Outras companhias podem levar mais tempo para compreender o valor de uma boa governança corporativa, o que resulta em um ritmo mais lento. Seja como for, as necessidades específicas ditarão o processo de implementação.

O acesso ao capital é um dos principais motivos para iniciar melhorias na governança corporativa. Em muitos casos, o capital inicial financiado pelos fundadores da empresa e a capitalização de lucros são suficientes para iniciar o negócio e financiar certa expansão. As boas práticas de governança corporativa podem fornecer uma resposta e influenciar as maneiras pelas quais as empresas conseguem acesso a financiamento adicional.

Boa parte do estudo sobre as questões da governança corporativa nos mercados emergentes tem como foco o papel que a boa governança desempenha na melhoria do acesso a fontes de financiamento global.

Segundo Silva (2010) os investidores precisam ter certeza de que seus direitos estão sendo devidamente protegidos pelos proprietários controladores e diretores executivos. E precisam saber que a empresa

definiu mecanismos mínimos de governança para reduzir o risco de o grupo controlador da empresa abusar de seus poderes.

Um volume cada vez maior de evidências demonstra que empresas bem governadas recebem melhores avaliações de mercado. Essas empresas são consideradas favoráveis aos investidores de mercado e isso proporciona a estes confiança.

Um exame nos segmentos especiais de listagem da bolsa de valores brasileira, BMF&Bovespa, demonstra essa ligação. O desempenho das ações das empresas listadas no Novo Mercado, no Nível 1 e no Nível 2, lançadas em 2001 e que exigem o compromisso com padrões mais elevados de governança corporativa, mostra que os preços das ações de companhias com melhores práticas de governança também têm melhor desempenho.

Embora as melhores práticas de governança das companhias listadas nos segmentos especiais possam não ser a única razão para o excelente desempenho de suas ações, é amplamente reconhecido que essas empresas precisaram, antes de tudo, fazer melhorias significativas em suas políticas e práticas de governança corporativa para atrair os investidores.

Segundo Rossetti e Andrade (2011), entre 70 e 80% dos investidores, em diferentes partes do mundo, dizem-se dispostos a pagar um prêmio de mercado pelas ações das corporações bem governadas.

Melhorar a governança corporativa é um elemento essencial para o acesso a novas fontes de financiamento. As pesquisas mostram que, com todos os outros fatores iguais, quando os investidores têm como escolher o modo de alocar seus fundos, eles tendem a preferir empresas mais bem administradas.

Mas isso não significa que as melhorias na governança possam ser realizadas de uma só vez. As empresas precisam prestar atenção constante à manutenção dos altos padrões de governança.

Como as melhorias na governança corporativa ajudam as companhias a atrair novos investidores e explorar novas fontes de financia-

mento, elas motivam muitas empresas a continuar aperfeiçoando suas práticas de governança para reter os acionistas existentes ou atrair novos investidores.

O impacto da melhoria da governança corporativa pode fazer mais do que atrair capital e empréstimos globais. As fontes domésticas de capital e crédito também devem fluir para empresas que demonstram um forte compromisso com uma boa governança.

As empresas talvez queiram não apenas obter fontes novas e mais baratas de capital para financiar suas operações, mas também diversificar sua estrutura acionária. No mundo corporativo, todos estão cientes de que, à medida que aumentam os riscos dos investidores, também cresce o custo do capital e dificulta o acesso a ele.

Nos últimos anos, os investidores que fornecem financiamentos tenderam a incluir as práticas de governança de uma companhia, como estrutura de participação transparente e relatório financeiro apropriado, como critérios-chave em seu processo de tomada de decisões sobre investimentos.

Portanto, ter um bom sistema de governança corporativa em vigor resultará, em última análise, em taxas de juros mais baixas e prazo de vencimento mais longo para empréstimos e créditos.

Alguns modelos são dispostos à empresa que discorrem sobre os instrumentos de orientação para a boa governança corporativa, sendo eles: o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, A Cartilha de Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa e o Regulamento do Novo Mercado da BM-F&Bovespa.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou em 2002 a cartilha de recomendações sobre Governança Corporativa. Esta cartilha contém recomendações relativas a boas práticas de governança corporativa. A adoção de tais práticas comumente significa a utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei, ou pela regulamentação da própria CVM.

A CVM busca estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de práticas de boa governança corporativa. Seu objetivo é orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários.

A cartilha abrange os seguintes itens do conflito de agência: Transparência: estrutura acionária e grupo de controle; Estrutura e responsabilidade do conselho de administração; Proteção a acionistas minoritários; Auditoria de demonstrações financeiras (CVM, 2009).

Pode-se destacar entre as seguintes recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM):

- a) Conselho de administração composto por cinco a nove membros tecnicamente qualificados, com pelo menos dois membros com experiência em finanças, a fim de garantir ampla representatividade e eficiência. Os cargos de presidente do conselho de administração e presidente da diretoria devem ser exercidos por pessoas distintas, como forma de evitar conflitos de interesses.
- b) No caso de decisões relevantes, como fusão, cisão e incorporação, a cada ação deve corresponder um voto, independentemente de classe ou espécie.
- c) Seguir a tendência dos principais mercados de aderir a um padrão internacional de contabilidade, com o objetivo de facilitar análises comparativas pelos investidores (CVM, 2009), com garantia de tratamento igualitário a todos os acionistas, em caso de troca de controle.

A comissão de valores monetários procurou adaptar alguns conceitos de governança corporativa internacional às características próprias da realidade brasileira, notadamente a predominância de companhias com controle definido.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As boas práticas de governança corporativa têm como princípio base as transparências nas informações relativas às ações dos gestores na condução dos negócios. Entretanto, não se resumem somente a este princípio, os interessados pela empresa, ou seja, seus stakeholders, também esperam que os objetivos para a empresa estabelecidos sejam cumpridos com adequado controle dos recursos consumidos para a geração de resultados, a manutenção de seus ativos e o crescimento do valor da empresa.

A governança corporativa tem relação com uma empresa bem administrada, organizada e preparada para revelar a todos os interessados as vertentes e diretrizes que envolvem a sua administração de forma clara, real, objetiva e transparente. A governança corporativa pode diferir consideravelmente de empresa para empresa, mesmo quando aplicada no mesmo setor de atividade empresarial.

Podemos dizer que o melhor instrumento de orientação para as boas práticas de governança disposto no Brasil é o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. O objetivo do código é auxiliar todos os tipos de sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis, visando aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar o acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade.

Lançado em 1999 e atualizado em 2004, o código está dividido em seis partes: propriedade (sócios), conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conduta/conflicto de interesses.

Suas diretrizes são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa:

- a) **Transparência:** Limpidez em todos os seus processos e demonstrações. As comunicações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar

- também os demais fatores tangíveis e intangíveis, que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.
- b) Equidade: Disposição de reconhecer igualmente o direito de cada um, conjunto de princípios imutáveis de justiça, um critério de moderação e de igualdade, ainda que em detrimento do direito objetivo, Igualdade, retidão, tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas (stakeholders), São inaceitáveis qualquer tipo de atitude ou políticas discriminatórias.
  - c) Prestação de contas: Princípio básico de governança todos os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.
  - d) Responsabilidade Corporativa: A responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua.

Novas legislações e normas voluntárias são continuamente introduzidas para garantir que as empresas sejam obrigadas a responder sobre seus impactos no meio ambiente e na sociedade em geral. Comunicar abertamente essa responsabilidade pode construir confiança e apoio, mas somente se as partes interessadas estiverem confiantes de que a informação compartilhada é um verdadeiro reflexo do desempenho social, ético e ambiental da organização.

Em dezembro de 2000, com o objetivo de estimular o interesse dos investidores e a valorização das companhias (BMF&BOVESPA, 2009), a BMF&Bovespa criou três segmentos com regras de listagem, em ordem crescente de exigências que as companhias devem atender: Nível 1, Nível 2 e Novo mercado.

Os níveis diferenciais de governança corporativa foram implantados pela Bolsa de Valores Mercadorias & Futuros (BMF&BOVESPA2, 2009).

No Nível 1 as empresas se comprometem a fornecer informações adicionais de interesse dos investidores, além das obrigações exigidas por lei. A maioria das informações pelas empresas do nível 1 ajuda na avaliação do valor da companhia.

Já as empresas registradas no Nível 2 fornecem maior transparência de informações; além de atender a todas as exigências do nível 1. Adotam também, mediante contrato, a arbitragem para solução de eventuais conflitos societários que possam aparecer.

O Novo Mercado é voltado para empresas que pretendem abrir capital na bolsa de valores, enquanto os Níveis Diferenciados são direcionados para empresas que já têm ações negociadas na Bovespa. Adota o princípio de que a valorização e a liquidez das ações são influenciadas positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos investidores.

A adesão a qualquer dos níveis se faz por meio de um contrato entre empresas, seus controladores, administradores e a Bovespa. É estipulado no contrato que as partes vão atender ao regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Flávia Gribel de. **Governança Corporativa no Brasil: criação de valor com base na gestão corporativa – um estudo de caso do setor de telecomunicações.** 2001. Dissertação (Mestrado). Rio de Janeiro: PUC – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2001.

BAUREN, Ilse Maria (Org); LONGARAY, André Andrade et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property.** New York: Macmillan, 1932.

BIÉLER, André. **O pensamento econômico e social de Calvino**. Prefácio de Anthony Babel. Tradução de Waldir Carvalho Luz. São Paulo: Casa Editora Presbiteriana, 1990.

BOESCHE, Leonardo; MAFIOLETTI, Robson L. Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense. **RNTI - Revista Negócios e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, 2006.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). **Níveis diferenciados de governança corporativa**. São Paulo: Bovespa 2002.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial: Direito de Empresa**. 11. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS. CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002.

COOPER, Cary; ARGYRIS, Chris. **Dicionário Enciclopédico de Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

DELOTE, Touche Tohmatsu. **Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de controles internos**. São Paulo, 2003.

DUFFIELD, Grace; GRABOSKY Peter. **The Psychology of Fraud**. Australian Institute of Criminology, March, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBCG, mar. 2004.

LAKATOS, Eva Maria. Métodos Científicos. In: **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASKI, Harold. **Liberalismo europeu**. 1. ed. São Paulo: Mestre Jou, 1973.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARX, Karl. Divisão do trabalho e manufatura. In: \_\_\_\_\_. **O capital: crítica da economia política**. 11. ed. São Paulo: Bertrand Brasil-Difel, 1987.

PENHA, José Carlos; PELEIAS, Ivam Ricardo; SEGRETI, João Bosco; PEREIRA, Anísio Candido. Estudo de Caso sobre a Percepção do Corpo Diretivo de Uma Multinacional Oriental quanto à Implementação dos Requisitos da Lei Sarbanes-Oxley. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Enanpad, 2006.

ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas Empresas**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

STEINBERG, Hebert. **A Dimensão Humana da Governança Corporativa**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

VERGARA, Silvia Constante. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

# DEPRESSÃO EM IDOSOS APÓS A APOSENTADORIA: REVISÃO INTEGRATIVA

DEPRESSION IN ELDERLY AFTER RETIREMENT:  
INTEGRATIVE REVIEW

DEPRESIÓN EN IDOSOS DESPUÉS DE LA APOSENTACIÓN:  
REVISIÓN INTEGRATIVA

**Raissa Cristina Pereira**  
**Renata Alessandra Evangelista**  
**Alexandre de Assis Bueno**  
**Luiz Almeida da Silva**  
**Ivone Rodrigues Lima**  
**Gylce Eloisa Cabreira Panitz Cruz**

## RESUMO

**Objetivo:** Sintetizar o conhecimento disponível da literatura sobre a depressão em idosos após a aposentadoria. **Método:** Foi realizada uma revisão integrativa nas bases de dados LILACS, PubMed, e SciELO, utilizando os descritores “depressão”, “idoso” e “aposentadoria” nos idiomas português, inglês e espanhol, publicados no período de 2013 a 2017. **Resultados:** Foram analisados cinco artigos, os quais evidenciaram que a grande maioria dos idosos apresenta sintomas depressivos no período de

transição e pós-aposentadoria, havendo maior prevalência em mulheres, em idosos com situação econômica ruim e com problemas de saúde, em indivíduos que não se preparam previamente para a aposentadoria, e em idosos que não possuem participação social recreativa ou atividade laboral pós-aposentadoria. **Considerações Finais:** Revelou-se que sintomas depressivos acometem assiduamente idosos no período de transição e na vida pós-aposentadoria, devido às grandes alterações advindas dessa fase. Nesse sentido, para se ter uma vida saudável após a aposentadoria é preciso adotar novas formas de satisfação e prazer, novos estímulos e gratificações, substituindo àqueles que antes eram fornecidos pelo trabalho.

**Palavras-chave:** Depressão. Idoso. Aposentadoria.

## ABSTRACT

**Objective:** To synthesize the available knowledge of the literature on depression in the elderly after retirement. **Method:** An integrative review was performed on LILACS, PubMed, and SciELO databases, using the descriptors “depression”, “aged” and “retirement” in the Portuguese, English and Spanish languages, published between 2013 and 2017. **Results:** Five articles were analyzed, which showed that the great majority of the elderly present depressive symptoms in the transition and post-retirement period, being more prevalent in women, in the elderly with poor economic situation and with health problems, in individuals who do not prepare themselves previously for retirement, and in the elderly who do not have recreational social participation or post-retirement work activity. **Final Considerations:** It has been shown that depressive symptoms assiduously assault the elderly in the transition period and in post-retirement, due to the great changes that came from this phase. In this sense, in order to have a healthy life after retirement, it is necessary to adopt new forms of satisfaction and pleasure, new stimuli and gratuities, replacing those that were previously provided by work.

**Descriptors:** Depression. Aged. Retirement.

## RESUMEN

**Objetivo:** Sintetizar el conocimiento disponible de la literatura sobre la depresión en los ancianos después de la jubilación. **Método:** una revisión integradora se realizó en las bases de datos LILACS, PubMed y SciELO, utilizando los descriptores de “depresión” “viejo” y “retiro” en portugués, Inglés y Español, publicada entre 2013 y 2017. **Resultados:** Se analizaron cinco artículos, los cuales evidenciaron que la gran mayoría de los ancianos presentan síntomas depresivos en el período de transición y post-jubilación, habiendo mayor prevalencia en mujeres, en ancianos con mala situación y con problemas de salud, en individuos que no se preparan previamente para la jubilación, y en ancianos que no poseen participación social recreativa o actividad laboral post-jubilación. **Consideraciones finales:** Se ha revelado que los síntomas depresivos acomete asiduamente a los ancianos en el período de transición y en la vida después de la jubilación, debido a los grandes cambios surgidos de esta fase. En este sentido, para tener una vida saludable después de la jubilación es necesario adoptar nuevas formas de satisfacción y placer, nuevos estímulos y gratificaciones, sustituyendo a aquellos que antes eran proporcionados por el trabajo.

**Descriptors:** Depresión. Anciano. Jubilación.

## 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual o trabalho é fonte de ocupação e status, propiciando na maioria das vezes respeito e admiração ao trabalhador, principalmente àqueles que assumem cargos de chefia no seu labor diário, pois o trabalho compreende o sujeito em sua totalidade, em que as ca-

racterísticas assimiladas à pessoa decorrem de qual papel é assumido, quais atividades desempenhadas e qual o poder agregado (ROMANINI; XAVIER; KOVALESKI, 2005).

Cada ser humano assume diversos papéis dentro da sociedade, e estes determinarão como o indivíduo será tratado pelas demais pessoas. Ou seja, são os papéis assumidos que designarão quem somos, onde estamos e quem está ao nosso lado (MAGALHÃES et al., 2004).

Nesse contexto, o trabalho é um dos papéis com maior significância para o ser humano, pois este é dotado de significados, nutrindo a identidade, autoestima e experiências do sujeito. Assim, estar aposentado significa perder este importante papel assumido por longos anos, resultando na danificação do “eu” (MAGALHÃES et al., 2004).

Observa-se que o trabalho proporciona sentimentos ambíguos ao sujeito, pois, além de gerar satisfação, também é fonte de sofrimento. Deste modo, o afastamento da vida laboral ativa pode propiciar diferentes sensações, ora crise ora liberdade. O sentimento de crise surge pela recusa de seu papel atual, por não aceitar estar aposentado. E a sensação de liberdade se deve ao tempo livre para realizar atividades que antes eram impossibilitadas pelas obrigações do serviço. Observa-se assim que as pessoas ficam felizes ao se libertarem do relógio laboral, mas ao mesmo tempo sentem falta da rotina marcada por ele (Soares et al., 2007).

Nesse contexto, a aposentadoria é uma fase de transição, e assim como toda transição esta reflete uma mudança na vida do indivíduo que terá consequências relevantes no comportamento humano, sendo estas devido a fatores sociais, biológicos, históricos, ou por outros acontecimentos. Uma transição pode ter consequências imediatas ou efeitos retardados, pode ser evidente ou passar despercebida pelos demais, e podem ser cumulativas ou repentinas (MAGALHÃES et al., 2004).

Segundo os autores Romanini, Xavier e Kovaleski (2005), no plano subjetivo existe a “dupla aposentadoria”, sendo a primeira aquela relacionada ao tempo de serviço, ou seja, a aposentadoria legal, já a

segunda está relacionada com as barreiras impostas ao sujeito, como idade, doenças e exclusão do mercado de trabalho.

Nesse sentido, a transição para a aposentadoria abrange a mudança de papéis exercidos, redefinindo as funções atuantes na sociedade e pode ser dividida em fases específicas. A primeira delas é a fase de “pré-aposentadoria”, que pode ser subdividida em fase remota (a aposentadoria é vista como algo distante de acontecer, sendo encarada de forma positiva) e fase aproximada (o sujeito sabe a data que irá se aposentar, e já começa a perceber que será desligado do mundo do trabalho, nessa fase a pessoa começa a fantasiar a aposentadoria, antecipando de forma realista ou ilusória o futuro, podendo prejudicar ou favorecer a adaptação a essa nova fase) (MAGALHÃES et al., 2004).

A segunda fase é a “lua-de-mel”, que se inicia logo que o sujeito se aposenta e tem duração variável. Essa fase pode ser caracterizada por empolgação e euforia, em que o sujeito busca fazer tudo aquilo que não fez enquanto estava trabalhando. No entanto, muitas pessoas não desfrutam dessa fase, devido a não possuir recursos financeiros ou não se motivarem perante tal acontecimento que é a aposentadoria (MAGALHÃES et al., 2004).

Após a lua-de-mel algumas pessoas adentram no período de “desencantamento” ou “depressão”, ou seja, a rotina começa a se ajustar e as pessoas percebem que aquela fantasia da lua-de-mel terminou, assim, quanto mais o sujeito fantasiar, maiores serão o vazio e o desencanto (MAGALHÃES et al., 2004).

Posteriormente ocorre a fase de “reorientação”, que pode ser notada nitidamente nos sujeitos que tiveram um período de desencantamento muito intenso. E essa fase abrange as novas descobertas, os novos planos e sonhos, o envolvimento com novos projetos, ou seja, são as novas atitudes realistas que irão permear a rotina do aposentado propiciando uma vida com maior satisfação (MAGALHÃES et al., 2004).

Em seguida ocorre a fase de “estabilidade”, na qual as pessoas conseguem ter uma rotina agradável e satisfatória decorrente da aceitação

das mudanças e adaptação à aposentadoria. Alguns sujeitos adentram nessa fase logo após a lua-de-mel, outros após a reorientação, e outros nunca conseguem chegar a essa fase (MAGALHÃES et al., 2004).

Finalmente chega-se à fase denominada de “término”, a qual somente alguns sujeitos conseguem alcançar. Essa fase é caracterizada pela perda do papel de aposentado na subjetividade do indivíduo. Assim, algumas pessoas voltam a trabalhar, porém a grande maioria abandona o papel de aposentado devido a não conseguir mais executar as tarefas cotidianas e os autocuidados, decorrente de problemas de saúde, com isso o papel de aposentado é substituído pela posição de doente, pois a partir desse momento a vida do sujeito se orientará de acordo com seu estado e capacidade (MAGALHÃES et al., 2004).

Especificamente no presente estudo atentar-se-á para o período do “desencantamento”, que também pode ser caracterizado pelo surgimento da depressão. Tal período pode advir devido ao aposentado geralmente estar associado a estereótipos de inatividade, incapacidade e improdutividade. Com isso, o sujeito se sente desmotivado, descartado e passa a não aceitar essa fase da vida. Além disso, com o envelhecimento há muitas transformações, tanto na aparência quanto na capacidade funcional do indivíduo, podendo, assim, resultar em depressão (ROMANINI; XAVIER; KOVALESKI, 2005).

Nesse sentido, a depressão é designada como um estado perverso e intenso de sofrimento, o qual perturba o humor, atingindo a capacidade cognitiva, os sentidos, as vontades e interesses. A depressão não pode ser confundida com tristeza momentânea e passageira devido a algum acontecimento, pois vai muito além de um pequeno momento, compreendendo a vida da pessoa por completa, impedindo-a de ter uma vida com qualidade (CARVALHO; JARA; CUNHA, 2017).

Os sintomas da depressão podem persistir por muito tempo, no mínimo duas semanas ininterruptas, podendo se manifestar de formas distintas em cada pessoa, sendo os sintomas mais corriqueiros: tristeza, aborrecimento, irritabilidade, agitação, tensão, preocupação, aflição,

medo, insegurança, fadiga, perda de prazer, desinteresse, desmotivação, alterações no apetite e no sono, pessimismo, culpa, falta de esperança, delírios, mudanças no raciocínio e na memória, falta de concentração, tentativas de suicídio, dentre outros (CARVALHO; JARA; CUNHA, 2017).

De acordo com Bronte (2002), a depressão advinda no período de pós-aposentadoria pode resultar em diversas outras enfermidades, pois o sujeito está em uma fase repleta de mudanças e crises, sendo a principal delas o envelhecimento, o qual é um processo gradativo e irreversível. A depressão associada ao envelhecimento pode proceder no sedentarismo, isolamento, desmotivação, com isso, influenciando seriamente na saúde física e mental.

Nota-se então que a aposentadoria é um marco importante na vida do indivíduo, o qual passa por inúmeras crises, podendo resultar em diversos transtornos psicológicos, com isso se faz necessário cada vez mais produzir conhecimento acerca desse assunto. Assim sendo, coloca-se o seguinte questionamento central de investigação: de que forma a depressão acomete idosos após a aposentadoria? Nesse contexto, o presente estudo objetiva sintetizar o conhecimento disponível da literatura sobre a depressão em idosos após a aposentadoria.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Revisão Integrativa (RI) é uma técnica de pesquisa que visa identificar, analisar e sintetizar o conhecimento disponível na literatura, aglomerando as produções referentes a um determinado assunto, fornecendo subsídios para compreender a temática estudada, apontando o estado da arte, possibilitando que em posteriores pesquisas possa se produzir ciência visando preencher as lacunas existentes (MENDES, SILVEIRA, GALVÃO, 2008).

Para a realização da RI é preciso seguir as seis etapas propostas por Mendes, Silveira e Galvão (2008), as quais são: elaboração do tema e

problema de pesquisa; delimitação dos critérios de inclusão e exclusão; categorização dos estudos; avaliação das obras encontradas na literatura; interpretação e análise dos resultados e, por fim, apresentação da sistematização do conhecimento produzido na revisão.

Na primeira etapa da RI, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: “De que forma a depressão acomete idosos após a aposentadoria?”.

Posteriormente à formulação do problema de pesquisa, elencaram-se para o levantamento as bases de dados National Library of Medicine-National Institutes of Health contendo a base de dados PubMed (PubMed), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Para a busca na PubMed foram utilizados os descritores controlados depression AND aged AND retirement, extraídos do Medical Subject Headings (Mesh) da National Library, e para a busca na SciELO e LILACS utilizaram-se os descritores controlados depressão AND idoso AND aposentadoria, extraídos dos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) para indexação de artigos, sendo “AND” um operador booleano restritivo (SANTOS; PIMENTA; NOBRE, 2007).

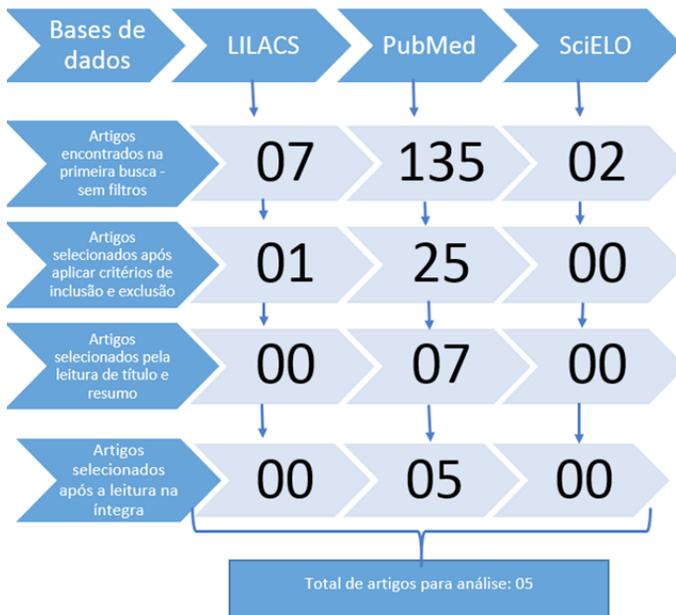
Posteriormente à definição das bases de dados e descritores, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão para a posterior seleção dos estudos a serem analisados. Como critérios de inclusão elencamos: artigos completos, livres, gratuitos; estudos primários; artigos nos idiomas português, inglês e espanhol, publicados no período de 2013 a 2017. E como critérios de exclusão adotamos: tese; dissertação; revisão bibliográfica; capítulo de livro; livro; artigos duplicados nas bases de dados e estudos que não atendiam ao objetivo de pesquisa.

A busca nas bases de dados ocorreu no dia 17 de outubro de 2018 e, após aplicar os critérios de inclusão e exclusão, realizou-se a leitura do título e resumo para que fossem selecionados para análise somente estudos que atenderam ao objetivo de pesquisa.

Para fazer a análise utilizou-se o formulário proposto por Ursi (2005), o qual foi adaptado de acordo com as informações que achamos relevantes para o estudo. Deste modo, organizamos um quadro com a síntese de cada artigo selecionado (quadro 1), contendo o título do artigo, autores, ano de publicação, país, revista, idioma, base de dados, objetivo, metodologia, principais resultados e nível de evidência científica, em que para avaliar o nível de evidência científica utilizamos a hierarquia proposta por Stetler e colaboradores (1998).

Em seguida, foi elaborado um diagrama de fluxo do processo de seleção dos artigos da amostra, contendo as etapas percorridas na RI (figura 1).

**Figura 1** - Diagrama de fluxo do processo de seleção dos artigos da amostra, 2013-2017



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado esta RI teve uma amostra composta por cinco artigos encontrados na base de dados PubMed (100%). Nesse sentido, com o intuito de sintetizar e sistematizar os dados coletados, elaborou-se um quadro com as informações contidas em cada artigo selecionado, visando identificar e destacar o que tem sido produzido sobre a depressão em idosos após a aposentadoria (quadro 1).

**Quadro 1** - Síntese dos artigos selecionados para análise, 2013-2017

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano/país/revista/idioma/ base de dados/objetivo</b>	<b>Metodologia/Nível de evidência</b>	<b>Principais Resultados</b>
Decomposing socioeconomic inequalities in depressive symptoms among the elderly in China.	XU et al.	2016/China/BMC Public Health/ inglês/PubMed/ medir a prevalência e a desigualdade relacionadas à renda dos sintomas depressivos, e também identificar os determinantes da desigualdade dos sintomas depressivos entre os idosos na China.	Os dados foram extraídos da segunda onda do Estudo Longitudinal de Saúde e Aposentadoria da China (CHARLS)/ nível IV.	Mais de 32,55% dos idosos na China apresentaram sintomas depressivos (maior prevalência em mulheres, e maior concentração em idosos com situação econômica ruim).
Retirement and mental health: does social participation mitigate the association? A fixed-effects longitudinal analysis.	SHIBA et al.	2017/Japão/BMC Public Health/inglês/ PubMed/avaliar a associação entre mudanças no status de trabalho e alterações nos sintomas depressivos em uma coorte de idosos japoneses residentes na comunidade.	Estudo de coorte com japoneses com idade ≥65 anos participando do Estudo de Avaliação Gerontológica do Japão entre 2010 e 2013, para prever mudanças nos sintomas depressivos utilizou a escala de Depressão Geriátrica/ nível IV.	Os participantes que fizeram a transição para a aposentadoria relataram sintomas depressivos significativamente aumentados em comparação com aqueles que continuaram trabalhando. Mais sintomas depressivos após a aposentadoria nos idosos de classe baixa. Aqueles com participação social recreativa pós-aposentadoria foram menos afetados pela transição para a aposentadoria.

Lack of retirement preparation is associated with increased depressive symptoms in the elderly: Findings from the Korean Retirement and Income Panel Study.	JU et al.	2017/Coreia/ Journal of Korean medical science/inglês/ PubMed/ investigar a relação entre a preparação para a aposentadoria e sintomas depressivos entre os coreanos com 50 anos de idade ou mais.	Dados do Estudo Coreano de Retirement and Income Panel (KRReIS) de 2009 a 2013, também a escala do Centro de Estudos Epidemiológicos-Depressão (CES-D)/ nível IV.	Teve aumento nos escores de depressão os participantes que: não se prepararam para a aposentadoria; que não se prepararam e possuem baixa renda; e que não se prepararam e não possuem a pensão nacional.
Depressive symptoms and SES among the mid-aged and elderly in China: Evidence from the China Health and Retirement Longitudinal Study national baseline.	LEI et al.	2014/Estados Unidos/ Social Science & Medicine/inglês/ PubMed/ Examinar a prevalência de sintomas depressivos entre pessoas de meia-idade e idosos na China, relacionando com sexo, idade, educação, renda, mortes familiares recentes e condições de saúde.	Dados do Estudo Longitudinal de Saúde e Aposentadoria da China (CHARLS), em 2011/12, escala do Centro de Estudos Epidemiológicos-Depressão (CES-D)/ nível IV.	Os sintomas depressivos estão significativamente associados à educação própria e ao gasto per capita. As mulheres tiveram maiores escores de depressão, assim como aqueles que possuem problemas de saúde.
Does retirement reduce the risk of mental disorders? A national registry-linkage study of treatment for mental disorders before and after retirement of 245 082 Danish residents.	O L E S E N et al.	2015/Dinamarca/ Occup Environ Med/inglês/PubMed/ Examinar a prevalência de tratamento hospitalar para depressão e compra de medicação antidepressiva antes, durante e depois da aposentadoria. Hipótese: que a aposentadoria reduz a prevalência de tratamento hospitalar para depressão e compra de antidepressivos.	Informações sobre aposentadoria, tratamento hospitalar e antidepressivo, compras, foram obtidas de registros nacionais dinamarqueses. Usando regressões logísticas com equações de estimativas generalizadas analisamos as tendências de prevalência antes, durante e após a aposentadoria/ nível IV.	A prevalência de tratamento hospitalar para depressão aumentou antes e em torno da aposentadoria, seguido de um ligeiro declínio a partir de dois anos após a aposentadoria. A prevalência de hospitalização caiu de 0,21% (aposentadoria +2 anos) para 0,16% (aposentadoria +5 anos). Teve aumento nivelado nas compras de antidepressivo antes, durante e após a aposentadoria. O estudo não confirmou a hipótese de que a aposentadoria é benéfica para a saúde mental medida pela hospitalização com depressão e tratamento com antidepressivos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Na caracterização dos artigos analisados encontramos 100% das publicações no idioma inglês, em que 20% foram publicados em 2014, 20% em 2015, 20% em 2016 e 40% em 2017. Em relação ao nível de evidência científica, 100% dos estudos apresentaram nível de evidência científica IV, o qual compreende estudos não experimentais, como pes-

quisas qualitativas, pesquisas descritivas e estudos de caso (STETLER et al., 1998).

Os resultados apontam que nos últimos cinco anos os pesquisadores produziram conhecimentos referentes à depressão em idosos na aposentadoria. Na maioria dos anos encontramos artigos que atenderam ao objetivo de estudo. Tal fato se deve ao aumento do debate sobre o envelhecimento, expectativa de vida, participação dos idosos no mercado de trabalho e previdência social (MACÊDO; BENDASSOLLI; TORRES, 2017).

Em relação ao problema de pesquisa – De que forma a depressão acomete idosos após a aposentadoria? – aferimos que 60% dos estudos afirmaram que a grande maioria dos idosos apresenta sintomas depressivos no período de transição e pós-aposentadoria; 40% apontam que há maior prevalência de depressão em mulheres idosas do que em homens; 80% da amostra traz que a depressão acomete de forma mais concentrada idosos com situação econômica ruim/classe baixa; 20% apontam que os idosos que possuem participação social recreativa pós-aposentadoria foram menos afetados pelo período de transição; 20% dos estudos trazem que os idosos que continuam trabalhando pós-aposentadoria têm menos sintomas depressivos; 20% assinalam que há um aumento nos escores de depressão de quem não se prepara para a aposentadoria; 20% afirmam que os idosos com problemas de saúde têm mais chance de ter depressão, e 20% dos artigos trazem que no período de transição para a aposentadoria houve um aumento da prevalência de tratamento hospitalar para a depressão.

Nesse contexto, infere-se que ao longo da vida perpassamos por distintas fases de desenvolvimento, e os transtornos mentais podem acometer o indivíduo em qualquer momento. Contudo, quando tais transtornos atingem os idosos a situação se agrava, pois junta com diversos outros problemas, como doenças fisiológicas, que são decorrentes da própria velhice, além do fato de o indivíduo modificar sua rotina, e ser estigmatizado como inativo, incapaz e sem importância social, de-

vido a perder um de seus maiores vínculos, que é o trabalho (ESCORTEGANHA; SACCOL, 2017; FONSECA; RABELO, 2006; IRIGARAY; SCHNEIDER, 2007).

Observa-se que a maioria dos sujeitos tem sua rotina organizada em função do trabalho, justamente por ele ter um papel determinante nos horários, relacionamentos, dinâmicas, exigências e comportamentos. Deste modo, a aposentadoria pode significar uma ruptura com o principal ponto de referência do indivíduo, suscitando em inúmeras consequências, como doenças físicas e psicológicas, o que para Vries (2003) este período é denominado de “síndrome da aposentadoria”.

Deste modo, observa-se que aqueles idosos que continuam trabalhando após a aposentadoria têm menos chances de ter depressão, pois o labor completa o sujeito em sua integridade, suprindo necessidades materiais, psicológicas e sociais (KHOURY et al., 2010).

Os idosos voltam ao mercado de trabalho muitas vezes pelo complemento de renda, por quererem se sentir produtivos, para conviver com outras pessoas, para resgatar seu reconhecimento e poder na sociedade, para melhorar a autoestima, dentre outros motivos (KHOURY et al., 2010).

Contudo, se por um lado continuar trabalhando traz inúmeros benefícios, por outro é preciso saber a hora de parar, pois o corpo pede descanso. Então, é melhor “sair de cena” ainda saudável, com boas lembranças do labor ativo. Nesse sentido, a preparação para a aposentadoria é muito importante para mostrar novas possibilidades e novas identidades, por exemplo, sou professor, mas também sou pianista, jogo futebol, etc., com isso auxiliando na prevenção de sintomas depressivos (KHOURY et al., 2010).

Os resultados também apontam que a depressão tem grande prevalência em idosos aposentados em situação econômica ruim, com isso, planejar-se para a velhice é essencial, sendo um dos principais pontos a serem pensados a remuneração. Principalmente no Brasil a situação financeira do indivíduo fora do mercado de traba-

lho é bastante crítica, em que na maioria das vezes o valor da aposentadoria é menor do que o salário recebido na vida laboral ativa, ressaltando que muitas pessoas não têm o direito à aposentadoria, devido a não cumprir as exigências da Previdência Social. Assim, falta dinheiro para as despesas cotidianas, para a realização dos sonhos, podendo resultar em pobreza extrema e possíveis doenças mentais (ESCORTEGANHA; SACCOL, 2017).

Além disso, com o envelhecimento aumentam-se os gastos, principalmente àqueles relacionados à saúde, sendo assim um agravante na qualidade de vida do idoso, que poderá estar sem plano de saúde, que antes era fornecido pela empresa (FRANÇA, 2002).

Desta maneira, são inúmeras as modificações na vida do sujeito com o advento da aposentadoria, tanto nas relações afetivas quanto em seu papel social perante a sociedade. Assim, é muito importante ter uma preparação para a vida pós-aposentadoria, delineando uma boa qualidade de vida e novas perspectivas e experiências (ALMEIDA et al., 2015).

Diante disso, os indivíduos que não se planejam para essa fase podem sofrer de angústia, solidão, falta de realização e satisfação pessoal, além de ficarem muito dependentes do amparo familiar, não encontrando motivações para sua existência, ocasionando muitas vezes em depressão (ALMEIDA et al., 2015; NOVO; FÔLHA, 2010).

A depressão acomete o indivíduo por inúmeros motivos, e na maioria das vezes está associada a problemas de saúde física, perda de alguma capacidade funcional, problemas familiares. Deste modo, para se diagnosticar a depressão é preciso ter uma visão holística do indivíduo, nas dimensões físicas, sociais, culturais, econômicas e psicológicas (FLECK et al., 2009).

Em idosos a depressão pode refletir de diferentes formas, afetando principalmente a autoestima, impossibilitando muitas vezes o idoso a realizar suas atividades cotidianas, ameaçando sua segurança, saúde e qualidade de vida (FONSECA; RABELO, 2006).

Segundo Fonseca e Rabelo (2006), a maioria dos idosos acometidos pela depressão acreditam que podem ser curados naturalmente sem nenhuma intervenção de especialistas. Tal fato se deve na grande maioria das vezes por falta de conhecimento do quão grave é esta patologia, com isso cada vez se agrava mais a depressão, podendo resultar em outras doenças.

Nota-se então que a aposentadoria irá refletir na vida de cada indivíduo de maneiras distintas, pois essa nova fase da vida irá depender de como foi o planejamento, as escolhas, a organização, os vínculos, a importância dada ao trabalho, as necessidades, aspirações, conhecimento e como será o estabelecimento de novos pontos de referência (ROMANINI; XAVIER; KOVALESKI, 2005).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Essa RI evidenciou que sintomas depressivos acometem assiduamente idosos no período de transição e na vida pós-aposentadoria, devido às grandes alterações advindas dessa fase. Nesse sentido, para se ter uma vida saudável após a aposentadoria é preciso adotar novas formas de satisfação e prazer, novos estímulos e gratificações, substituindo àqueles que antes eram fornecidos pelo trabalho.

Assim sendo, para que haja uma menor possibilidade de o indivíduo ser acometido por sintomas depressivos na aposentadoria é preciso que haja um planejamento prévio que abranja fatores como situação financeira, lazer, relacionamentos, ocupação para o tempo livre, dentre outros. De tal modo que os períodos de transição e pós-aposentadoria possibilitem ao sujeito usufruir de suas capacidades e potencialidades com uma boa saúde física e mental.

Portanto, este estudo apontou a grande relevância da produção de evidências científicas que tratam da temática depressão em idosos após a aposentadoria, mostrando ser necessária a realização de pesquisas futuras, a fim de enriquecer a produção de conhecimento voltada

principalmente para a preparação desses indivíduos para essa nova fase da vida.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. B de; MACEDO, N. D. R.; DIAMANTINO, R. M.; GARCIA, A. M. P. Qualidade de vida na terceira idade na pós-aposentadoria: uma revisão da literatura nacional nas duas últimas décadas. In: XIV SEPA - SEMINÁRIO ESTUDANTIL DE PRODUÇÃO ACADÊMICA. UNIFACS, v. 14, p. 157-168, 2015.

BRONTE, L. Is retirement dangerous to your health? **Across the Board**, v. 39, n. 2, p. 52-55, 2002.

CARVALHO, A.; JARA, J. M.; CUNHA, I. B. **A Depressão é uma doença que se trata**. Associação de Apoio aos Doentes Depressivos e Bipolares, 2017. Disponível em: <<https://www.adeb.pt/files/upload/guias/a-depressao-e-uma-doenca-que-se-trata.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2018.

ESCORTEGANHA, J. P. da S.; SACCOL, M. Nível de ansiedade e depressão presentes em um grupo de idosos aposentados do município de Capinzal, SC. **Pesquisa em Psicologia-anais eletrônicos**, p. 135-142, 2017.

FLECK, M. P.; BERLIM, M. T.; LAFER, B.; SOUGEY, E. B.; DEL PORTO, J. A.; BRASIL, M. A.; JURUENA, M. F.; HETEM, AL. A. Revisão das diretrizes da Associação Médica Brasileira para o tratamento da depressão (Versão integral). **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v. 31, n. supl. 1, p. S7-S17, 2009.

FONSECA, A. F. A.; RABELO, H. T. Análise do nível de depressão de mulheres idosas praticantes de um programa de atividade física. **Revista Digital de Educação Física Movimentum**, Ipatinga, v. 1, 2006.

FRANÇA, L. H. **Repensando a Aposentadoria com Qualidade: um Manual para Facilitadores de Programas de Educação para Aposentadoria em Comunidades**. Rio de Janeiro: CRDE UnATI UERJ, 2002. 55 p.

IRIGARAY, T. Q.; SCHNEIDER, R. H. Prevalência de depressão em idosas participantes da Universidade para a Terceira Idade. **Rev Psiquiatr RS**, v. 29, n. 1, p. 19-27, 2007.

JU, Y. J. et al. Lack of retirement preparation is associated with increased depressive symptoms in the elderly: Findings from the Korean Retirement and Income Panel Study. **Journal of Korean medical science**, v. 32, n. 9, p. 1516-1521, 2017.

KHOURY, H. T. T. et al. Por que aposentados retornam ao trabalho? O papel dos fatores psicossociais. **Revista Kairós: Gerontologia**, v. 13, n. 1, 2010.

LEI, X. et al. Depressive symptoms and SES among the mid-aged and elderly in China: Evidence from the China Health and Retirement Longitudinal Study national baseline. **Social Science & Medicine**, v. 120, p. 224-232, 2014.

MACÊDO, L. S. S.; BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, T. de L. Representações sociais da aposentadoria e intenção de continuar trabalhando. **Psicologia & Sociedade**, v. 29, p. 1-11, 2017.

MAGALHÃES, M. D. O.; KRIEGER, D. V.; VIVIAN, A. G., STRALIOTTO, M. C. S.; POETA, M. P. Padrões de ajustamento na aposentadoria. **Aletheia**, n. 19, p. 57-68, 2004.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. de C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & contexto enfermagem**, v. 17, n. 4, 2008.

NOVO, L. F.; FÔLHA, F. A. S. **Importância da preparação à aposentadoria**: a fala de servidores aposentados da UFPEL. In: X COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR, 2010.

OLESEN, K. et al. Does retirement reduce the risk of mental disorders? A national registry-linkage study of treatment for mental disorders be-

fore and after retirement of 245 082 Danish residents. **Occup Environ Med**, p. 366-372, 2015.

ROMANINI, D. P.; XAVIER, A. A de P.; KOVALESKI, J. L. Aposentadoria: Período de Transformações e Preparação. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n.3, p. 81-90, 2005.

SHIBA, K. et al. Retirement and mental health: does social participation mitigate the association? A fixed-effects longitudinal analysis. **BMC public health**, v. 17, n. 1, p. 526, 2017.

SOARES, D. H. P.; COSTA, A. B.; ROSA, A. M.; OLIVEIRA, A. L de. APOSENTA-AÇÃO: programa de preparação para aposentadoria. **Estud. interdiscip. envelhec.**, Porto Alegre, v. 12, p. 143-161, 2007.

STETLER, C. B. et al. Utilization-focused integrative reviews in a nursing service. **Applied Nursing Research**, v. 11, n. 4, p. 195-206, 1998.

URSI, E. S. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura.** 2005. Dissertação (Mestrado). Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, 2005.

VRIES, M. Síndrome da aposentaria. **Revista HSM Management**, v. 8, n. 41, p.182-190, 2003.

XU, Y. et al. Decomposing socioeconomic inequalities in depressive symptoms among the elderly in China. **BMC public health**, v. 16, n. 1, p. 1214, 2016.

# GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR: UMA REFLEXÃO CONTEXTUAL

**Sarah Rachel Gonczarowska Vellozo**

**Adriana dos Santos Prado Sadoyama**

**Carla Aparecida Alves da Silva**

**Giovana dos Santos Lopes**

**Marcos Alves Gomes**

**Maciel Rodrigues Borges**

## 1 INTRODUÇÃO

Visto que a gestão se conceitua como uma área que se dedica à administração de uma organização, visando ao alcance de seus objetivos de forma efetiva e eficiente, dotada de recursos materiais e financeiros, baseados no planejamento, organização, liderança e controle, e com as recentes mudanças na sociedade em que vivemos, surgem novos modelos e tendências de gestão.

Sendo assim, se faz necessário dialogar essa questão da gestão democrática participativa dentro do ensino superior como uma estratégia de melhoria da qualidade de ensino, envolvendo a participação de todos os agentes inseridos nesse processo ensino-aprendizagem.

Dentre as novas tendências de gestão podemos citar a gestão estratégica e a gestão participativa, vamos priorizar neste trabalho a gestão democrática participativa, pois nos concentraremos no ponto de vista

de que consideramos essencial as pessoas envolvidas terem voz ativa, se fazendo parte da corporação e sendo o elo de sucesso dentro de uma organização.

Não basta falar de gestão democrática focada na democracia, mesmo porque muitas vezes esta democracia é negada e em outras situações nem sempre é a melhor e a mais eficaz. No entanto, todo gestor precisa entender que sua função é, dentre outras, analisar, compreender os problemas, estabelecer relações concretas, organizar recursos financeiros, materiais e humanos, agir com segurança como líder, dirigir a organização da melhor forma, motivar o ser humano, tomar decisões precisas e coerentes, controlar toda a estrutura da empresa em pleno funcionamento, a fim de atingir suas metas, seus objetivos e sua missão.

A educação superior nos anos 80 foi assinalada pela implementação das excludentes políticas neoliberais, mas foi na década de 90 que elas ganharam mais vigor com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que foi aprovada no contexto neoliberal. Esse modelo faz apologias à mercantilização do ensino e a privatização desenfreada da educação superior.

Após o impeachment de Collor, assumiu Itamar Franco, e no Ministério da Educação Murilo Hingel. Murilo criou uma estratégia, auxiliado por intelectuais e economistas do Banco Mundial, que entendiam a educação como uma prestação de serviço, surgindo assim várias reformas da educação (LAGO, PORTAL BRASIL ESCOLA).

Nos anos 90, sobretudo no governo de Fernando Henrique Cardoso, as políticas públicas foram reformuladas por meio da reforma de Estado que causou modificações significativas nos padrões de intervenção estatal, redirecionando mecanismos e formas de gestão e políticas educacionais. O conjunto dessas ações no âmbito educacional resultou na aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Segundo a LDB, a educação superior abrange cursos sequenciais, de extensão e pós-graduações, nesse sentido a própria LDB

garante a autonomia didático-científica para que seus colegiados de ensino e pesquisa possam decidir, dentro de alguns recursos orçamentários, questões sobre planos de curso, contratação, plano de carreira e dispensa de docentes e programas de extensão. Isso nos mostra, por um lado, a descentralização e a flexibilização presentes, de outro, exigem-se formas de controle e padronização por meio de processos avaliativos pelo poder público, repetindo o princípio da interação ensino-pesquisa-extensão.

A nova LDB presume a possibilidade de universidade especializada por área do saber, em lugar da exigência de universalidade dos campos de conhecimento, baseada no positivismo, sem considerar a interdisciplinaridade e as convergências e divergências das áreas do conhecimento.

Se formos analisar a nova LDB, podemos observar que ela trata claramente as universidades e as instituições de educação superior como empresas, de caráter amplamente lucrativo, e em virtude das avaliações realizadas pelo poder público, possibilita articulações de outras instituições não universitárias a oferecer cursos superiores. E assim, notoriamente percebemos o caráter empresarial dessas organizações guiadas pelo sistema capitalista.

Partindo da premissa de que o gestor escolar é peça fundamental de uma instituição, exercendo seu papel ativo de estabelecer interações, relações e propostas com o corpo docente e discentes, pressupõe-se um modelo de democracia na qual as pessoas envolvidas são diretamente participativas e influenciadoras nas decisões e negociações.

Esta concepção de gestão está direcionada para a democratização beneficiando todos os setores nas instituições de nível superior, afinal, a gestão universitária consiste em um sistema de organização educacional que visa garantir um desenvolvimento pleno de seu colegiado, com base nas legislações vigentes, nas resoluções e portarias que lhe dizem respeito. Exemplo disto está no texto do artigo 43 da LDB, que se estabelece como uma nova finalidade para a educação superior. Com efeito, a re-

cente norma legal acresce o seguinte inciso VIII, no qual estão elencadas as finalidades da educação superior:

Art. 43. A educação superior tem por finalidade:

*...VIII - atuar em favor da universalização e do aprimoramento da educação básica, mediante a formação e a capacitação de profissionais, a realização de pesquisas pedagógicas e o desenvolvimento de atividades de extensão que aproximem os dois níveis escolares.*

Com a finalidade de estabelecer essa interação entre universidade e comunidade, vemos que ainda hoje deve-se haver mais projetos envolvendo a sociedade como um todo. Por outro lado, dessa forma há uma transferência de obrigações entre as diferentes esferas, a fim de que a universidade possa assumir essa formalidade, universalização, em resolver problemas sociais e culturais da sociedade em que está inserida.

Entretanto, as Instituições de Ensino Superior desempenham uma gestão democrática considerando todos os seus agentes e comunidade, ou ainda têm uma parcela de autoritarismo e centralização de poder na tomada de suas decisões? Uma gestão democrática, na qual a comunidade e o corpo institucional participam efetivamente, consegue atender aos anseios e expectativas da comunidade e ao mesmo tempo incentivar a escrita científica e a produção do saber intelectual, indo além da transmissão do conhecimento, resultando na qualidade de ensino?

Nesse sentido, esta reflexão aqui apresentada se torna de grande valia, na medida em que precisamos rever conceitos e promover a ruptura desses paradigmas existentes na educação superior.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A gestão democrática começou a se destacar em meados dos anos 2000 e atualmente destaca-se por sua expansão, que está diretamente

ligada ao crescimento do número de instituições de ensino superior. Segundo os estudos de Motta (2002), a estrutura lógica de composição das organizações se consolida a partir das estruturas burocráticas do processo de modernização da sociedade.

Ao adotar essa gestão de democratização o alcance da eficiência nas atividades, principalmente na educação, tem alcançado um êxito da qualidade e satisfação em comparação aos modelos antigos de gestão. Muitas vezes essa política democrática vem seguida de manifestos e questionamentos, mas isso é normal devido a um sistema estruturalista de aplicação de regras ou procedimentos operacionais no desvendar da administração burocrática.

Segundo Max Weber (1920) foi nos estudos que a abordagem estruturalista inspirou-se para a análise, o estruturalismo implica interdependência com as partes para assim formar o todo, ou seja, esses conjuntos são os sistemas. A caracterização mais aprofundada das organizações como sistemas é explicada pela Abordagem Sistêmica da Administração.

De acordo com Frederic Weslow Taylor (1856-1915), as ideias centrais se concentravam em minimizar os conflitos de trabalho racionalizados e dirigidos, destacando o principal interesse: a eficiência em nível operacional. Deste modo, a gestão democrática no ensino superior tem uma finalidade exclusiva no sucesso da gestão e na qualidade da educação.

Para que haja essa democratização organizada, a direção ou grupo gestor das instituições devem proporcionar uma política participativa, na qual todos os agentes estejam envolvidos e possam contribuir no planejamento e nas estratégias de gestão, sobretudo, docentes, discentes, demais funcionários, comunidade, associações, grupos de pesquisa, promovendo assim a troca de informações, favorecendo a aprendizagem colaborativa.

A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar

nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico (1994, p.49).

Paulo Freire (2009) retrata que os problemas inerentes à governança democrática tornam-se mais complexos e difíceis, especialmente quando os processos de democratização e de participação nas decisões não só deixaram de ser apresentados como política e socialmente relevantes, mas passaram mesmo a ser representados como obstáculos a uma gestão escolar mais moderna e racional, mais eficaz e eficiente.

De acordo com Pinto (1986, p. 39), “a educação é um processo histórico de criação do homem para a sociedade e simultaneamente de modificação da sociedade para benefício do homem”.

A educação superior precisa de uma reforma qualitativa em todos os seus aspectos, melhoria do ensino, investimentos na estrutura física, participação maior da comunidade, compromisso real dos estudantes e professores com a pesquisa e extensão e a revisão da LDB no sentido de aprimorar e democratizar a educação. Mesmo oportunizando a criação, continuidade e participação dos Diretórios Acadêmicos e Centros Acadêmicos, é preciso ir além, é necessário que a gestão se mantenha firme com a prática dos valores de participação democrática, haver descentralização e dar autonomia. Ou seja, é fundamental que quem obtém o poder possa redistribuí-lo e partilhá-lo com os demais agentes envolvidos, dando direito de opinar, acatando ideias, ao invés de impor decisões, ser autoritário, centralizando o poder de todas as ações.

No art. 211, a Constituição estabelece que: “§ 2º) Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil; § 3º) Os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio”. Explicitamente, a Constituição não destaca de qual nível da esfera pública (Municípios, Estados ou União) é a responsabilidade pelo ensino superior. Em seu art. 207 descreve que “as universidades têm autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e devem obede-

cer ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 2011).

A LDB (BRASIL, 2007), em seu artigo 52, define as universidades como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais em nível superior, de pesquisa e extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. Em seu art. 53 trata da autonomia constitucional assegurada às universidades, e define que no exercício de sua autonomia as universidades possuem as seguintes atribuições:

- a) criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;
- b) fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;
- c) estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;
- d) fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;
- e) elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;
- f) conferir graus, diplomas e outros títulos;
- g) firmar contratos, acordos e convênios;
- h) aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;
- i) administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;
- j) receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

A política de cotas de uma Instituição de Ensino Superior quanto à democratização do acesso e permanência no ensino superior na perspectiva de seus implementadores também é usada como um exemplo de democratização. Para tanto, as discussões estão apoiadas nas contribuições de Bourdieu (2010a; 2010b) sobre a teoria da violência simbólica e

a reprodução das desigualdades dentro do sistema social e educacional. “Vê-se nas oportunidades de acesso ao ensino superior o resultado de uma seleção direta ou indireta que, ao longo da escolaridade, pesa com rigor desigual sobre os sujeitos das diferentes classes sociais” (BOURDIEU, 2010a, p. 41).

Contudo, falar de gestão democrática é falar dos objetivos coletivos, pois se o grupo não enxergar o retorno para com seu papel dentro das organizações, o grupo não terá êxito. Então, os estudos que envolvem a democratização no ensino superior têm um campo rico de informações que norteiam os interessados em suas decisões, porém cada instituição tem suas próprias características que a diferem das outras, e cada gestão tem sua política de trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

A proposta desta pesquisa busca como objetivo uma reflexão contextualizada sobre a gestão democrática no ensino superior. Para tanto foi desenvolvido um levantamento exploratório, pois, por meio dele, se familiarizou com as características legais e estruturais do ensino superior para compreensão da importância e dos benefícios de se promover uma gestão democrática nas IES.

Nesse sentido, abordamos de maneira descritiva a gestão democrática e as formas de democratização no ensino superior, utilizando-se da revisão sistemática. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa buscando analisar a legislação, vários artigos e publicações, e diversos autores que descrevem sobre o ensino superior e a gestão democrática, envolvendo todos os aspectos consideráveis para essa consolidação.

### **4 RESULTADOS ESPERADOS**

Espera-se que com este trabalho seja demonstrada a importância da gestão democrática no ensino superior, suas relevâncias, suas

preocupações em atingir suas finalidades, ressaltando o comprometimento das Instituições de Ensino Superior em oferecer um ensino de qualidade.

Dessa forma, compreende-se que a gestão democrática possa ser implantada e vivenciada nas instituições de curso superior de forma clara, objetiva, inovadora, crítica, participativa, cooperada, eficiente e efetiva.

Salientamos que as equipes gestoras, os gestores e docentes que serão possíveis gestores, um dia, possam considerar neste trabalho a eficiência de uma gestão democrática ativa, sem deixar de atender suas atribuições, mas exercendo seu papel com a compreensão das relações e interações entre seus agentes, reconhecendo a importância de uma organização e gestão coletiva, interdisciplinar e suas relações de poder levando à descentralização da gestão e viabilizando ações e transformações resultando no desenvolvimento de saberes e competências necessárias para identificar e solucionar problemas, alcançando os objetivos educacionais.

Espera-se também que este trabalho desperte e incentive a ampliação de novos estudos nesta área e promova uma maior discussão sobre esse tema, abordando também de maneira mais ampla a participação dos diretórios acadêmicos e conselhos que participam na gestão das Instituições de Ensino Superior, sejam elas públicas ou privadas, que, mesmo sendo de esferas diferentes, concluamos que a gestão eficiente se faz estritamente necessária.

## 5 DISCUSSÃO

As tendências de gestão atual apresentam análises de um contexto mais amplo de implementação de políticas para o ensino superior e de delineamentos traduzidos pelas teorias da administração de uma gestão são assumidos no âmbito das decisões políticas na universidade pública.

[...] a análise econômica da educação em geral, e a análise das taxas de retorno em particular, é um instrumento de diagnóstico para começar o processo de estabelecer prioridades e para considerar formas alternativas de atingir objetivos num enfoque setorial. (BANCO MUNDIAL, 1995 apud CORAGGIO, 1998, p. 95).

Nesse sentido, faz-se saber que a forte influência exercida pelo Banco Mundial na política macroeconômica brasileira atinge diversos setores, entre eles, a educação, com novas formulações de propostas educacionais que considerou eficaz ao ensino. Porém, segundo Marília Fonseca (1998), a educação é tratada pelo Banco como medida compensatória para proteger os pobres e aliviar as possíveis tensões no setor social.

Para enquadrar a realidade educativa em seu modelo econômico e poder aplicar-lhe seus teoremas gerais, o Banco estabeleceu uma correlação (mais do que uma analogia) entre sistema educativo e sistema de mercado, entre escola e empresa, entre pais e consumidores de serviços, entre relações pedagógicas e relações de insumo-produto, entre aprendizagem e produto, esquecendo aspectos essenciais próprios da realidade educativa. (CORAGGIO, 1998. p.102).

Com esse enfoque, remete-se ao pensamento sobre esta centralização economicista na definição das políticas educacionais, pelas próprias limitações das teorias dos sistemas de mercado, sobre as quais Corraggio (1998, p. 95-97) levanta objeções, tais como:

Contribuição para introjetar e institucionalizar os valores do mercado capitalista na esfera da cultura; co-responsabilidade por tal processo por parte dos governantes, intelectuais e técnicos nacionais, na medida em que acolhem, sem críticas e, pode-se acrescentar, sem a participação democrática da sociedade, as

recomendações do Banco Mundial; possibilidade de uma recaída na macroengenharia social excludente e desigual.

Nesse contexto, conduzir a democratização da identidade, ou seja, do sentido público das instituições, que permeia as relações de trabalho construídas em torno de uma concepção de gestão expressa não somente nos acordos internos mas nas parcerias com os centros acadêmicos, diretórios acadêmicos, comunidade e também nas políticas nacionais da atualidade.

[...] desconcentração é ato de conferir autoridade a um agente situado em um nível inferior na mesma hierarquia e localizado mais próximo dos usuários do serviço, com o entendimento de que esses agentes mantêm-se sob o controle hierárquico do governo central. (FLORESTAL; COOPER, 1997, p. 32. apud LÜCK, p. 19, 2000).

Essa desconcentração nada mais é do que a descentralização que tanto nos permeia a gestão democrática, cuja intenção é tornar o ensino democrático uma participação direta de todos os envolvidos e assim colaborar para o desenvolvimento das instituições. Porém, é preciso que todos os envolvidos tenham capacitação técnica, conhecimentos prévios e uma cultura organizacional coerente sobre como atuar em uma gestão democrática, pois sem esses requisitos básicos será impossível a concretização desta gestão e, principalmente, acreditar na descentralização da gestão como forma de participação efetiva.

As diretrizes traçadas pelas políticas nacionais, no caso, os Parâmetros Nacionais, também evidenciam essa gestão democrática nas Instituições de Ensino Superior das exigências do mundo “globalizado capitalista”. Essa prática de gestão democrática se refere também às decisões tomadas de decisões diante do impacto da deficiência educacional do Estado, assumindo traços de ações na perspectiva da gestão democrática nos espaços conquistados com a finalidade de decisão coletiva.

No caso, a implementação dos projetos de extensão, assumindo um papel social de atender às necessidades e anseios da comunidade em que está inserida, e não um projeto de extensão universitária cuja a ação da universidade perante a comunidade possibilitaria o compartilhamento, com o poder público externo, do conhecimento adquirido por meio do ensino e da pesquisa desenvolvidos nas instituições.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou aprofundar conhecimentos sobre a gestão democrática no ensino superior, um assunto amplamente discutido nos diversos segmentos sociais e que demanda adequação do perfil do gestor que atenda aos requisitos necessários para esta nova prática gestora.

Conclui que o gestor de uma IES deve ser um profissional com consciência crítica do trabalho que desenvolve, que realize planejamento, por meio de ações participativas e coletivas em que não só a avaliação dos resultados, mas também todo o planejamento e decisões envolvam todos os responsáveis pela estruturação e pelo processo de ensino e aprendizagem. Esta forma de gerir possibilita uma permanente reflexão sobre as metas a serem atingidas, enquanto instituição de ensino superior, comprometida com a qualidade de ensino.

A gestão democrática em uma IES é desenvolvida por meio da participação do corpo docente, discentes e funcionários. O envolvimento da comunidade neste caso também é essencial na elaboração e na construção de projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania. Além disso, cada associação, grupo e segmento deve se sentir parte integrante na tomada de decisões, exercendo a democracia e contribuindo na solução de problemas e colaborando no sucesso da universidade.

Este processo de adaptação da gestão democrática inserida no novo perfil das IES não acontece com rapidez. Sabemos que algo assim

não é fácil de se adaptar e de exercer, que não será construído rapidamente por parte de todos, pois dentro de todas as organizações existem diferenças sociais e pensamentos diferentes, ou seja, cada segmento possui uma cultura diferente e, dentro disso, os valores, crenças, rituais, normas de cada segmento podem interferir nessa participação, interferindo na gestão deste processo.

Mas é preciso ter a paciência e aos poucos ir construindo e reconstruindo, ou reconstruindo e logo construindo, o processo a cada dia de acordo com as necessidades, anseios, limitações e expectativas de todos os agentes envolvidos. Assim, instalando a democracia e fazendo com que os indivíduos envolvidos tornem-se pessoas coerentes e cooperantes e que saibam colocar o individual a favor do coletivo.

## REFERÊNCIAS

BOURDIEU, P. A escola conservadora: as desigualdades frente à escola e à cultura. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 2010a.

BRASIL. Constituição de 1988. Art. 206. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm) Acesso em: 23 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. Normas APA (s.d.).[pdf]. [S.l.: s.n.].

\_\_\_\_\_. **Organização escolar e democracia radical**. Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

MOTTA, F.C. **Organização e Poder: Empresa, Estado e Escola**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, M. C. C. Banco Mundial: políticas e reformas. In: TOMMASI, L.; WRDE, M.J.; HADDAD, S. (Orgs.). **O banco mundial e as políticas educacionais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998. p. 15-40.

TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica (1856 -1915)**. 6. ed. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo, Atlas, 1966.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Fundamentos da Sociologia Compreensiva. São Paulo, 2004. Volume 2.

### **Sites:**

<http://biblioteca.fecap.br/wp-content/uploads/2012/08/Manual-APA-regras-gerais-de-estilo-e-formata%C3%A7%C3%A3o-de-trabalhos-acad%C3%AAmicos.pdf>. Acesso em: 22 out. 2018.

<http://ensinc.com.br/site/gestao-do-ensino-superior/>. Acesso em 10 out. 2018

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p111/25423>. Acesso em: 25 out.18.

